

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт психологии

Кафедра акмеологии и психологии среды

**МУНИЦИПАЛЬНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И МЕХАНИЗМЫ ЕЁ
РЕАЛИЗАЦИИ**

**Направление «38.03.04 – Государственное и муниципальное
управление»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой О.В. Кружкова
« ____ » _____ 2019 г.

Исполнитель:
Гейко Сергей Александрович
обучающийся БГ-51z группы

Научный руководитель:
Крылова С.Г., канд. психол. наук,
доцент кафедры общей психологии
и конфликтологии

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПОНЯТИЯ, СУЩНОСТИ, ЗАДАЧ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ | 6 |
| 1.1 Понятие, сущность и задачи муниципальной кадровой политики..... | 6 |
| 1.2 Особенности кадровой политики в сфере среднего общего образования | 16 |
| Выводы по первой главе..... | 24 |
| ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И МЕХАНИЗМОВ РЕАЛИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МАОУ СОШ №4)..... | 25 |
| 2.1 Анализ муниципальной кадровой политики в г. Екатеринбург | 25 |
| 2.2 Исследование реализации муниципальной кадровой политики в МАОУ СОШ № 4 | 40 |
| 2.3 Направления совершенствования муниципальной кадровой политики в учреждениях среднего общего образования РФ | 56 |
| Выводы по второй главе..... | 69 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 71 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 79 |

ВВЕДЕНИЕ

Муниципальная кадровая политика является мерой, направленной на создание процесса воспроизводства кадрового потенциала в соответствии с целями, задачами и интересами муниципального образования.

Концепция муниципальной кадровой политики может включать: анализ реального состояния кадрового потенциала, позитивные и негативные тенденции и возможности его развития в муниципальном образовании; цели, задачи и приоритеты развития кадрового потенциала муниципального образования; субъекты и объекты кадровой политики, их взаимосвязь и взаимоотношения в разработке кадровой стратегии и регулировании кадровых отношений и процессов в муниципальном образовании; принципы муниципальной кадровой политики.

На сегодняшний день актуальной становится проблема кадрового обеспечения образовательных учреждений - сохраняется тенденция старения педагогических кадров, нехватка молодых специалистов, вызванная низким уровнем оплаты труда и слабым социальным престижем профессии педагога, слабой социальной защищенностью педагогических кадров.

Также основными проблемами кадровой политике в сфере образования являются: недостаточный приток молодых работников, низкий уровень повышения квалификации работников, недостаточность информации о формировании резерва кадров и проведения аттестации.

В системе образования происходит изменение представлений о профессионализме, т.е. современные школы предпочитают не узких специалистов, а педагогов, способных решать междисциплинарные задачи и регулировать человеческие отношения, обладающих набором ключевых компетенций.

Немаловажная проблема кадровой политики в сфере образования - это «утечка» умов, т.к. ухудшается подготовка кадров для образовательных учреждений.

Поэтому повышение профессионального уровня педагогов и формирование педагогического корпуса, соответствующего запросам современной жизни являются необходимыми условиями модернизации системы образования РФ.

Вопросам «кадров», «кадровой стратегии и политики», «стратегии управления персоналом», «формированию трудового потенциала», «формированию человеческих ресурсов» посвящено значительное количество работ как зарубежных (М. Армстронг, И. Ансофф, Р. Аткинсон, Г. Беккер, А. Смит и др.), так и отечественных (К.Е. Вихляева, В.Р. Веснин, В.В. Черепанов, Е.П. Пархимчик, А.Я. Кибанов и др.) авторов.

Объект исследования - муниципальная кадровая политика.

Предмет исследования - особенности муниципальной кадровой политики в системе среднего общего образования в современных условиях.

Цель исследования - определить особенности муниципальной кадровой политики и механизмов ее реализации в МАОУ СОШ № 4, а также рассмотреть возможные пути ее совершенствования.

В соответствии с поставленной целью были сформулированы следующие задачи:

- с теоретических позиций изучить понятие, сущность, задачи муниципальной кадровой политики;
- провести анализ особенностей муниципальной кадровой политики и механизмов реализации в системе среднего общего образования (на примере МАОУ СОШ № 4);
- рассмотреть проблемы и направления совершенствования

муниципальной кадровой политики в учреждениях среднего общего образования РФ.

Гипотеза исследования - реализация системы мер, разработанных в соответствии с основными направлениями муниципальной кадровой политики в сфере среднего общего образования, позволит усовершенствовать кадровую политику школы.

При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы такие методы исследования, как анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение, обобщение, методы статистического (статистические наблюдения, сводка и группировка статистического наблюдения, абсолютные и статистические величины) и стратегического анализа (SWOT-анализ).

Информационной базой к данной работе послужили нормативно-правовые акты РФ, труды отечественных и зарубежных авторов, материалы периодических изданий, статистические отчеты МАОУ СОШ № 4. Исследованием проблем муниципальной кадровой политики занимаются такие ученые, как Вартанова М.Л., Богдан Н.Н., Кибанов А.Я. и другие, труды которых были изучены при подготовке настоящей выпускной квалификационной работы.

Выпускная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, 8 таблиц, 11 рисунков, заключения, списка литературы – из 55 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ПОНЯТИЯ, СУЩНОСТИ, ЗАДАЧ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

1.1 Понятие, сущность и задачи муниципальной кадровой политики

Актуальность темы исследования определяется тем, что оптимальное решение государством экономических, социальных, политических задач зависит от эффективности деятельности муниципальных органов. Основная цель деятельности органов местного самоуправления заключается в улучшении качества жизни населения, которое проживает на территории муниципального образования.

Кадровый потенциал рассматривается в широком смысле как социальный ресурс муниципального образования: городского округа, муниципального района, городского и сельского поселения.

В табл. 1 рассмотрим мнения авторов по поводу трактовки понятия и сущности кадровой политики.

Таблица 1

Мнения авторов по вопросу толкования сущности понятия «кадровая политика»

| Автор | Определение |
|---------------------------|--|
| Пархимчик Е.П. [40, с. 5] | Кадровая политика муниципального органа власти - это сформулированные (устно или письменно) руководством муниципального органа власти видение, принципы, правила поведения в отношении кадров, обязательные для всех участников процесса управления персоналом с целью достижения стоящих перед ним стратегических целей с учетом постоянно изменяющихся внутриорганизационных условий и требований внешней среды. |
| Черепанов В.В. [52, с. 3] | Кадровая политика являющаяся системой теоретических знаний, принципов, отношений и организационно-практических мероприятий государственных органов и негосударственных организаций, которые направлены на установление целей, задач, характера этой политики, определение форм и методов кадровой работы. |

Окончание таблицы 1

| | |
|---------------------------|---|
| Веснин В.Р. [26, с. 39] | Кадровая политика муниципального органа власти является системой взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, которые определяют основные направления, формы и методы работы с персоналом. Ее цели заключаются в сохранении, укреплении и развитии кадрового потенциала муниципального органа власти, создании высокопроизводительного коллектива, обеспечении благоприятных, экономических, социальных и психологических условий его деятельности. |
| Кибанов А.Я. [36, с. 83] | Совокупность принципов, методов и форм организационного механизма, направленного на выработку целей и задач, способствующих сохранению, укреплению и развитию кадрового потенциала муниципального органа власти, созданию квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, который способен своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития муниципального органа власти. |
| Вечер Л.С. [27, с. 24] | Систему принципов, норм и правил, которые регламентируют отношения с работниками и определяют основные направления, формы и методы работы с кадрами муниципального органа власти. |
| Вихляева К.Е. [28, с. 32] | Рассматривает кадровую политику в узком и широком смыслах. В широком смысле слова кадровая политика является системой сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией муниципального органа власти. В узком смысле слова кадровая политика является набором конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и муниципальным органом власти в целом. |

По нашему мнению, наиболее точное определение кадровой политики муниципального органа власти дает А.Я. Кибанов. Поэтому в рамках данной работы под кадровой политикой муниципального органа власти будем понимать совокупность принципов, методов и форм организационного механизма, направленного на выработку целей и задач, способствующих сохранению, укреплению и развитию кадрового

потенциала муниципального органа власти, созданию квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, который способен своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития муниципального органа власти.

Объектом кадровой политики организации являются ее работники, а субъектом кадровой политики - система управления персоналом организации, состоящая из руководителей всех уровней управления и кадровой службы.

В зависимости от степени влияния и контроля со стороны руководства организации на кадровую ситуацию, процедур, направленных на прогнозирование количества и качества персонала выделяют следующие типы кадровой политики [36, с. 30]:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

При *пассивной* кадровой политике руководство организации не имеет четкой программы по работе с персоналом и вынужденно реагирует на уже возникающие кадровые проблемы (нехватка кадров, конфликты, наличие долго не закрытых вакантных должностей), сосредотачивая усилия на их устранении без глубокого анализа ситуации [35, с. 60].

Кадровые решения принимаются без учета долгосрочных последствий. Подбор, отбор работников осуществляется в оперативном режиме без планирования потребности в персонале на перспективу. Оценка кандидатов и работников проводится поверхностно и формально.

Обучение персонала бессистемно и нерегулярно. В организациях с таким типом кадровой политики нечетко распределены полномочия и ответственность работников.

При *реактивной* кадровой политике руководство организации диагностирует возникающие проблемы с персоналом, анализирует причины кадровых проблем, конфликтных ситуаций, принимает меры по их ликвидации.

При *превентивной* кадровой политике руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Производится оценка кадрового потенциала на соответствие поставленным задачам.

Имеются краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах. Сформулированы задачи по развитию и обучению персонала.

При *активной* кадровой политике руководство организации имеет не только кадровый прогноз, но и средства влияния на кадровую ситуацию, в случае необходимости могут разрабатываться целевые кадровые программы. При таком типе кадровой политики в организации проводится мониторинг производственного климата, мотивации персонала [35, с. 61].

Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической. Руководство организации при рациональной кадровой политике имеет обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и располагает краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным планами работы по обеспечению кадрами с различными сценариями развития ситуации (вплоть до кризисных).

При *открытой* кадровой политике организация открыта для приема новых работников извне на любой уровень должностей, и для каждого открываются возможности развития деловой карьеры с любой должности.

Организация готова принять на работу любого специалиста, обладающего соответствующими компетенциями без требований к кандидатам, к примеру, по опыту работы в этой или родственных организациях. Открытая кадровая политика характерна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые

позиции в своей отрасли [35, с. 62].

При *закрытой* кадровой политике организация использует преимущественно внутренние источники персонала, поэтому и продвижение на вышестоящие должности возможно только для своих работников и с нижнего уровня управления. Такой тип кадровой политики характерен для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры.

Таблица 2

**Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой
политики**

| Кадровый процесс | Открытая | Закрытая |
|-------------------------------|---|--|
| Набор персонала | Высокая конкуренция на рынке труда | Дефицит рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих |
| Адаптация персонала | Быстрое включение в конкурентные отношения, новые подходы для организации, предложенные «новичками» | Эффективная адаптация за счет наставничества, высокая сплоченность коллектива |
| Обучение и развитие персонала | Обучение проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового | Обучение проводится во внутрикорпоративных центрах, формируется единый взгляд, адаптированность к работе организации |
| Продвижение персонала | Затруднена возможность роста, т.к. преобладает тенденция набора персонала | Предпочтение при продвижении отдается сотрудникам организации |
| Мотивация | Преобладает внешняя мотивация | Вопросы мотивации (удовлетворенность потребностей в стабильности, безопасности, социальном принятии) |
| Внедрение инноваций | Регулярное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников | Специальная разработка инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения в организации |

Кадровая политика организации должна быть тесно увязана со стратегией развития организации и быть достаточно стабильной, допуская и ее корректировку в соответствии с изменениями в стратегии компании, производственной и экономической ситуации; должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из реальных финансовых возможностей организации, а также должна предусматривать индивидуальный подход к работникам.

Муниципальная кадровая политика отличается от государственной тем, что касается непосредственной жизнедеятельности людей, их распределения по сферам деятельности, жизнеобеспечения, отношения к работе в органах местного самоуправления. Муниципальная кадровая политика затрагивает социальную сферу, экономику, культуру и управление.

Сущность муниципальной кадровой политики заключается в работе с персоналом согласно концепции социально-экономического развития территории, т.к. кадровая политика обладает собственной объективной логикой, отражающей уровень развития, потребности и возможности муниципальных образований.

Также многие авторы рассматривают сущность муниципальной кадровой политики в узком и широком смысле. В широком смысле слова муниципальная кадровая политика является системой официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности муниципального образования по регулированию всех кадровых процессов в отношении определенной территории.

В узком смысле слова муниципальная кадровая политика является выражением стратегии территории по формированию, профессиональному развитию и востребованию своего кадрового потенциала.

Муниципальная кадровая политика является системой теоретических знаний, идей, взглядов, принципов, отношений и организационно-

практических мероприятий органов местного самоуправления, организаций, которые включают и отражают совокупность мер подготовки, подбора, назначения, аттестации, перемещения, вознаграждения, наказания и увольнения муниципальных служащих организации [39, с. 75].

Основное направление муниципальной кадровой политики заключается в подготовке управленцев новой генерации, обеспечении получения муниципальными служащими, работниками муниципальных органов власти опережающего дополнительного профессионального образования, профессиональной переподготовки и стажировки кадров, овладении новой методологией стратегического мышления.

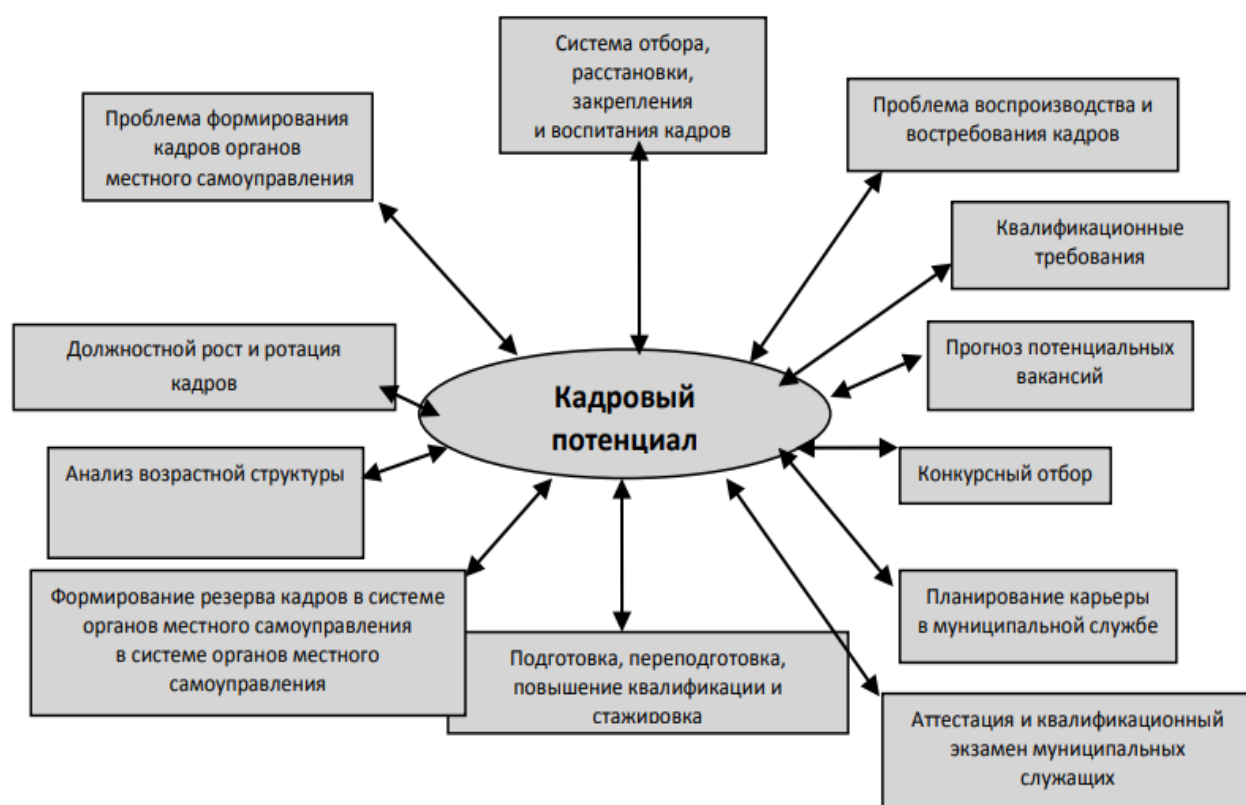


Рис. 1. Структура муниципальной кадровой политики [43, с. 84]

Особенности современной муниципальной кадровой политики [47, с. 66]:

- муниципальная кадровая политика должна быть направлена на реализацию стратегии социально-экономического развития территории;

- должна вырабатываться в результате согласованных действий представительного и исполнительно-распорядительного органов власти, обсуждений и консультаций с представителями институтов гражданского общества, политических партий, бизнес-сообщества, учеными, экспертами, практиками;

- она должна быть сформулирована предельно четко и ясно, охватывать основные направления работы с персоналом муниципального образования;

- должна быть принята депутатами представительного органа власти и доведена до всех работников органа местного самоуправления;

- должна содержать в себе технологии, механизмы, ресурсы по ее реализации на муниципальном уровне;

- основополагающие цели, задачи и направления муниципальной кадровой политики, которые должны быть тесно связаны между собой и обеспечить своевременное и качественное обеспечение органа власти необходимой численностью персонала, рациональным использованием кадрового потенциала, реализацию прав и обязанностей работников, предусмотренных трудовым законодательством, ФЗ № 25 от 02.03.2007 г. «О муниципальной службе в Российской Федерации» [3].

Механизм реализации политики конкретизируется в соответствии с положениями о структурных подразделениях органа местного самоуправления и регламентах их деятельности.

Инструментариями реализации муниципальной кадровой политики являются: кадровое планирование; нормативно-правовое, информационно-техническое и научно-методическое обеспечение модели кадровой работы муниципальной службы; мероприятия по управлению профессионально-квалификационным развитием персонала; социальной защите; развитию

корпоративной культуры; совершенствованию механизмов оплаты труда, размеров денежного содержания муниципальных служащих (включающие внешние материальные и моральные факторы-стимулы) [50, с. 486].

Современные задачи муниципальной кадровой политики заключаются:

Во-первых, в привлечении работоспособного населения территории к принятию участия в социально-экономических реформах, обеспечении воспроизводства жизненных сил местного сообщества, мобилизации человеческих ресурсов на активное участие в высокоэффективном и высококачественном труде;

Во-вторых, обеспечении непрерывного совершенствования и современного обновления кадрового состава производственно-хозяйственной, социально-культурной и управленческой организации местного сообщества, повышении профессионализма и социальной ответственности кадров в области муниципального управления.

Принципы муниципальной кадровой политики [50, с. 487]:

- законность – соблюдение требований законодательства, нормативно-правовых актов, регламентирующих решение кадровых вопросов;

- социальная защищенность государственных и муниципальных служащих;

- приоритет конкурсного вида подбора кадров относительно назначения на должность;

- испытательный срок для граждан, которые впервые поступают на государственную или муниципальную службу;

- подбор кадров по деловым, профессиональным и нравственным качествам согласно комплексной и объективной оценки;

- гласное, демократичное решение кадровых вопросов с учетом общественного мнения;

- систематическое обновление кадров с обеспечением преемственности в работе и притоке молодых сил.

Правовое регулирование муниципальной кадровой политики - цели и задачи муниципальной кадровой политики в России определяются на основании основных положений Конституции РФ [1], ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» [2], ФЗ «О муниципальной службе в РФ» [3].

На территории Свердловской области основы муниципальной кадровой политики регламентируются следующими нормативными правовыми актами: Закон Свердловской области от 15.07.2005 г. №84-ОЗ «Об особенностях государственной гражданской службы Свердловской области» [5]; Закон Свердловской области от 29.10.2007 г. №136-ОЗ «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области» [6]; Указ Губернатора Свердловской области от 25.10.2010 г. №941-УГ «О резерве управленческих кадров Свердловской области» [7]; Закон Свердловской области от 23.12.2010 г. №105-ОЗ «Устав Свердловской области» [8].

Реализация муниципальной кадровой политики способствует решению следующих проблем: целенаправленному, планомерному и сбалансированному формированию и подготовке квалифицированных работников, непрерывному повышению их профессионального мастерства, всестороннему образованию и постоянному воспитанию кадров; укомплектованию всех звеньев общественной и хозяйственной работы инициативными и компетентными людьми, осознающими необходимость качественных перемен и умеющими проводить социальные цели в жизнь; рациональному использованию кадров, моральному и материальному стимулированию их деятельности, развитию специальных способностей, формированию удовлетворительности трудом; распределению и перераспределению работников по сферам занятости, видам

профессиональной деятельности; организации кадровой и социальной работы, контроля за деятельностью кадров; формированию и развитию комплексной системы управления человеческими ресурсами.

1.2 Особенности кадровой политики в сфере среднего общего образования

Президент РФ Путин В.В. отмечает высокую роль совершенствования кадровой политики в современных экономических условиях, и выделяет это в качестве перспективной и актуальной задачи развития будущего нашей страны. По его словам, необходимо превратить экономический, политический и профессионально-кадровый потенциал в энергию развития, обеспечить активную поддержку народа, особенно профессиональными кадрами, взять курс на возрождение и устойчивое развитие России, сформировать активное и зрелое гражданское общество [48].

Муниципальная кадровая политика в сфере образования характеризуется своими особенностями, т.к. в образовательных организациях подавляющее большинство персонала - это представители данной профессии (педагоги); расходы на образование являются самой крупной статьей расходов бюджета многих муниципальных образований.

Направления муниципальной кадровой политики в сфере образования наглядно представлены на рис. 2.



Рис. 2. Направления муниципальной кадровой политики в сфере [47]

На первом этапе кадрового процесса в сфере образования на муниципальном уровне осуществляется планирование, поиск и подбор персонала.

Основными источниками поиска потенциальных сотрудников на вакантные должности в системе среднего образования являются внешние, т.к. применение ротации кадров затруднено узкоспециальной областью знаний каждого педагога. Некоторые образовательные учреждения практикуют выдвижение на руководящие должности сотрудников из числа рядовых педагогов, с учетом наличия у него высшего образования по направлению «Менеджмент» [48].

На сегодня образовательные учреждения достаточно редко размещают информацию о вакансиях на специализированных сайтах в сети Интернет, а педагоги в свою очередь редко размещают свое резюме.

Большинство педагогических работников ищут место работы в зависимости от близости ее расположения к месту жительства, поэтому размещение объявлений в районных источниках информирования и на стендах возле образовательных учреждений имеет огромное значение.

Для поиска сотрудников практически не используют кадровые

агентства, т.к. при планировании бюджета на данную услугу средства не выделяются. Специфический источник поиска кандидатов, куда обращаются педагоги-соискатели - это районные управления образованием, где аккумулируется информация о вакансиях [48].

Подбор персонала в образовательные учреждения имеет свои особенности, т.к. педагог должен обладать рядом психологических, личностных качеств, профессиональных навыков и не иметь противопоказаний.

Т.к. в последние несколько лет количество вакантных мест в образовательных организациях превышает количество соискателей на них, то у руководства отсутствует возможность выбирать кадры, поэтому приходится соглашаться принимать на работу любого желающего.

Процесс подбора персонала мало организован и сводится к беседе с кандидатом и изучению трудовой книжки.

Иными словами, процесс планирования, поиска и подбора персонала в системе среднего образования имеет свою специфику, несмотря на улучшение сложившейся ситуации, обладает рядом проблем и не выполняется в полной степени эффективности.

Традиционно сильно развиты в процессе работы с кадрами в образовательных учреждениях следующие направления: наем, учет персонала, социальное обеспечение, управление условиями труда, мотивация сотрудников.

Педагогические работники обеспечиваются всеми положенными социальными гарантиями, для этих целей в каждом образовательном учреждении создан профсоюзный комитет, ведущий деятельность по организации дополнительного социального обеспечения: предоставляются льготные путевки в санатории, льготные билеты на культурные мероприятия и т.п.; проводится регламентированная работа по охране труда и организации рабочего пространства сотрудников [48].

Мотивация является процессом побуждения деятельности сотрудника для достижения целей организации. Педагогическая деятельность осуществляет воспитание и обучение, поэтому особое значение в процессе мотивации педагогов имеет нематериальное поощрение, измеряющее успех и значимость профессиональной деятельности. Система мотивации персонала образовательных организаций включает: социально-психологические методы (моральное стимулирование, участие в управлении, одобрение со стороны руководства, дружественная атмосфера в коллективе, профессиональный и карьерный рост и т.п.); административные методы (издание приказов и распоряжений, апелляции к положениям ТК РФ, утверждение должностных инструкций, наблюдение за правилами внутреннего распорядка); экономические методы (премирование, дополнительные социальные льготы, надбавки, единовременные выплаты и т.п.) [48].

Следующий этап кадровой политики в сфере образования - это управление трудовыми отношениями и создание организационной культуры. Компоненты организационной культуры образовательного учреждения: организационные нормы и порядки, психологический климат, особенности поведения во взаимоотношениях, культурные ценности и мировоззрение.

Особая роль в сфере образования принадлежит адаптации новых сотрудников, различные виды и формы развития персонала. Основные методы развития персонала, применяемые в системе среднего образования: ротация внутри организации, профессиональное и социально-психологическое обучение, наставничество, планирование карьеры, замещение должностей, участие в проектных группах и т.п. наиболее сильные методы развития персонала в образовательном учреждении: образовательные курсы повышения квалификации, развитая система наставничества, привлечение к работе профессиональных методических

объединений, создание кадрового резерва [48].

Особое внимание уделяется развитию социально-психологического обучения сотрудников, в частности, проводится профилактика эмоционального сгорания, развития навыков организации групповой работы и т.п.

Другим важным направлением кадровой политики в сфере образования является аттестация персонала, которая проводится для целей определения соответствия сотрудника требованиям занимаемой должности, принятию решений по кадровым перемещениям, развитию персонала и оплате труда.

Для прохождения аттестации используется несколько форм: экспертиза аттестационного портфолио педагога; очная аттестационная экспертиза педагогической деятельности аттестуемого экспертами общественного профессионального объединения; описание профессиональной педагогической деятельности; победа в федеральном, региональном профессиональном конкурсе в течение аттестационного периода [48].

В городе Екатеринбург за реализацию муниципальной кадровой политики в сфере образования отвечает Департамент образования Администрации города Екатеринбург.

Ключевая цель деятельности Департамента образования - это проведение образовательной политики на территории города Екатеринбург, которая направлена на обеспечение прав граждан, проживающих на территории муниципального образования на общедоступное и бесплатное образование.

Для реализации муниципальной кадровой политики в сфере образования Департамент образования осуществляет следующие функции:

1) реализует федеральные, областные, муниципальные и ведомственные целевые программы развития кадрового потенциала в

сфере образования;

2) обеспечивает условия для подготовки, повышения квалификации и переподготовки педагогических работников на основе изучения, прогнозирования тенденций развития муниципального образования «город Екатеринбург» и спроса населения на образовательные услуги;

3) вносит предложения о награждении работников муниципальных образовательных и подведомственных организаций государственными наградами, представлении их к присвоению почетных государственных званий;

4) рассматривает и представляет в установленном порядке документы к награждению, поощрению обучающихся в муниципальных образовательных организациях.

Для реализации возложенных функций Департамент образования имеет право на:

- заключение и расторжение трудовых договоров с руководителями муниципальных образовательных организаций;

- прием и увольнение работников Управления, применение к ним мер поощрения и дисциплинарного взыскания согласно трудового законодательства;

- создание временных научных, творческих коллективов, экспертных и рабочих групп для решения вопросов развития кадрового потенциала в сфере образования.

Направления и положения кадровой политики в сфере образования регламентированы в следующих нормативно-правовых актах:

1) на федеральном уровне:

- Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ [4];

- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования

и науки» [7];

- Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования», утвержденная Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [5];

- Приоритетный национальный проект «Образование», утвержденный президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 03.09.2018 г. №10 [8];

- Федеральный проект «Учитель будущего» направлен на внедрение национальной системы профессионального роста педагогических работников: возможность непрерывного и планомерного повышения квалификации [9];

- Федеральная целевая программа «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2014 - 2020 гг., утвержденная Постановлением Правительства РФ от 21.05. 2013 г. № 424 [6].

2) на региональном уровне:

- Закон Свердловской области от 15.07.2013 г. № 78-ОЗ «Об образовании в Свердловской области» [13];

- Государственная программа Свердловской области «Развитие системы образования в Свердловской области до 2024 г.», утвержденная Постановлением Правительства Свердловской области от 20.12.2017 № 919-ПП [14];

- Постановление Правительства Свердловской области от 26 февраля 2013 года № 223-ПП «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» в Свердловской области на 2013-2018 годы [15];

3) на муниципальном уровне:

- Постановление Администрации города Екатеринбурга от 31.10.2016 № 2166 «Об утверждении Муниципальной программы «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017 - 2020 годы [18];

- Муниципальный проект «Эффективная школа», утвержден Департаментом образования Администрации города Екатеринбург, направлен на решение следующих задач [19]:

а) привлечение высококвалифицированных кадров на конкурсной основе для работы в общеобразовательных организациях, работающих в сложных социальных контекстах, обеспечение им систематической поддержки, стимулирование их деятельности, в том числе за счет установления взаимосвязи между заработной платой и сложностью контингента школы, динамикой реализации программ перевода школ в эффективный режим функционирования;

б) создание системы карьерных стимулов для привлечения и удержания высококвалифицированных учителей для работы в общеобразовательных организациях, работающих в сложных социальных контекстах;

в) включение в показатели стимулирующих выплат педагогам показателей, характеризующих активность педагогов в индивидуальной работе с немотивированными обучающимися, с семьями обучающихся, приобретение профессиональных компетенций, повышающих качество преподавания, показатели индивидуального прогресса обучающихся.

Таким образом, отличительными чертами муниципальной кадровой политики в сфере образования являются: необходимость поиска кандидатов во внешних источниках, затруднения в ротации кадров; применение устаревших методов поиска кандидатов (печатные СМИ, доски объявлений); дефицит кандидатов; основной метод мотивации -

социально-психологический; адаптация и развитие сотрудников (наставничество, повышение квалификации, методические объединения); обязательное проведение аттестации всех педагогических работников.

Для реализации направлений кадровой политики в сфере образования на муниципальном уровне в г. Екатеринбург разработаны и реализуются нормативно - правовые акты федерального, регионального и местного значения.

Выводы по первой главе.

1. Муниципальная кадровая политика является совокупностью принципов, методов и форм организационного механизма, который направлен на выработку целей и задач, способствующих сохранению, укреплению и развитию кадрового потенциала муниципального органа власти.

2. Сущность муниципальной кадровой политики заключается в организованной работе с персоналом согласно концепции социально-экономического развития конкретного муниципального образования.

3. Ключевыми задачами муниципальной кадровой политики являются: привлечение населения к участию в социально-экономических реформах; обеспечение непрерывного совершенствования и обновления кадров в муниципальном управлении.

4. Особенности муниципальной кадровой политики в сфере образования: узкий круг источников поиска сотрудников; слабая адаптация сотрудников; обязательная аттестация всех педагогических работников.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСОБЕННОСТЕЙ МУНИЦИПАЛЬНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И МЕХАНИЗМОВ РЕАЛИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ СРЕДНЕГО ОБЩЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МАОУ СОШ № 4)

2.1 Анализ муниципальной кадровой политики в г. Екатеринбург

Изменения в социально-экономической сфере общественной жизни поставили многие страны мира, в том числе и Россию, перед необходимостью реформирования образовательной системы. Реформы образования, став частью социальной политики современных государств, направлены: на обновление всех звеньев своей системы от дошкольных учреждений до университетов; улучшение подготовки и повышения квалификации педагогических кадров.

К общеобразовательным учреждениям МО «город Екатеринбург» относятся [8]: дошкольные; общеобразовательные; учреждения для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей; учреждения дополнительного образования; другие учреждения, предоставляющие образовательные услуги.

Образовательные учреждения заключают между собой соглашения, объединяться в учебно-воспитательные комплексы (детский сад - начальная школа) и учебно-научно-производственные объединения (ассоциации) с участием научных, производственных и других учреждений и организаций. Среднее образование можно получать в форме семейного (домашнего) образования.

Главные задачи общеобразовательных учебных учреждений состоят в том, чтобы создать благоприятные условия для умственного, нравственного, эмоционального и физического развития личности;

сформировать приемы самостоятельной деятельности.

Показатели развития общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» за последние несколько лет представлены в табл. 3.

Таблица 3

**Показатели развития общего образования в МО «город Екатеринбург»
в 2014 - 2018 гг. [16]**

| Показатель | Годы | | | | | Абс. откл | Темп роста, % |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|------------------|
| | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | | |
| 1. Количество дневных государственных и муниципальных школ, ед. | 187 | 186 | 184 | 183 | 181 | -6 | -3,2 |
| 2. Количество учащихся в дневных государственных и муниципальных школах, тыс. чел. | 115 | 123,14 | 126,18 | 128,37 | 131,57 | 16,57 | 14,4 |
| 3. Количество негосударственных дневных образовательных школ, ед. | 10 | 10 | 11 | 12 | 12 | 2 | 20,0 |
| 4. Количество учащихся в негосударственных дневных общеобразовательных школах, чел. | 864 | 1740 | 1365 | 1347 | 1347 | 483 | 55,9 |
| 5. Численность обучающихся в муниципальных дневных общеобразовательных учреждениях (на начало учебного года), тыс. чел. | 109,1 | 117,3 | 120,65 | 123,4 | 127,6 | 18,5 | 17,0 |
| 6. Доля обучающихся, занимающихся во вторую смену в муниципальных общеобразовательных учреждениях, в % | 15,6 | 16,0 | 18,7 | 21,08 | 22,0 | 6,4 | 41,0 |
| 7. Доля профильных классов (10 – 11-е классы) в муниципальных дневных общеобразовательных учреждениях (от общего числа классов), в % | 51,0 | 49,0 | 48,6 | 50,0 | 51,0 | - | - |
| 8. Доля медалистов в муниципальных дневных общеобразовательных учреждениях (от общего числа выпускников 11-х классов), в % | 6,4 | 5,0 | 8,4 | 10,7 | 7,7 | 1,3 | 20,3 |
| 9. Доля обучающихся на «хорошо» и «отлично» от общего количества выпускников 9-х и 11-х классов муниц. дневных общеобразов. учреждений, в % | 34,6 | 34,7 | 35,2 | 37,4 | 37,4 | 2,8 | 8,1 |

Окончание таблицы 3

| | | | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|------|-------|
| 10. Количество призеров интеллектуальных и творческих соревнований начиная с областного уровня, чел. | 600 | 600 | 650 | 800 | 900 | 300 | 50,0 |
| 11. Количество муниципальных вечерних (сменных) образовательных учреждений, ед. | 7 | 6 | 6 | 6 | 4 | -3 | -42,9 |
| 12. Численность обучающихся в муниципальных вечерних (сменных) общеобразовательных учреждениях (с учетом классов очно-заочного обучения при дневных общеобразовательных учреждениях) | 2268 | 1895 | 1869 | 1589 | 1353 | -915 | -40,3 |

К началу 2018/2019 учебного года сеть муниципальных общеобразовательных учреждений, подведомственных Департаменту образования Администрации города Екатеринбурга, была представлена 185 образовательными учреждениями: 181 дневных общеобразовательных учреждений и 4 вечерних (сменных).

В связи с ростом рождаемости и ежегодным значительным миграционным приростом (в 2018 году миграционный прирост лиц в возрасте от 7 до 17 лет составил 1746 человек, в 2017 - 2085 человек) увеличилось количество обучающихся в муниципальных дневных общеобразовательных учреждениях.

В соответствии с данными табл. 3 наблюдается снижение количества дневных государственных и муниципальных школ за 2014 - 2018 гг. в городе Екатеринбург на 6 ед. или 3,2 %. Независимо от сокращения количества школ на территории муниципального образования, численность учащихся увеличилась на 16,57 тыс. чел. или на 14,4 %.

В течение анализируемого периода открылось две дополнительных негосударственных образовательных школы, что также способствовало увеличению численности учеников. В целом за анализируемый период

численность учащихся в негосударственных школах города Екатеринбург выросла на 483 тыс. чел. или на 55,9 %.

Доля профильных классов в школах города Екатеринбург осталась без изменения за анализируемый период. Наблюдается рост медалистов с 6,4 % до 7,7 % за анализируемый период. При этом следует отметить увеличение доли обучающихся на «хорошо» и «отлично» от общего количества выпускников 9-х и 11-х классов школ города с 34,6% до 37,4 %. Количество призеров интеллектуальных и творческих соревнований увеличилось на 50%. Снизилось количество вечерних школ в Екатеринбурге на 42,9 % и вместе с этим численность обучающихся в вечерние смены на 915 тыс. чел. или на 40,3 %.

В 2018 году по сравнению с 2017 годом количество обучающихся в муниципальных дневных общеобразовательных учреждениях возросло на 4,2 тыс. человек и составило 127,6 тыс. человек. С целью оказания методической помощи образовательным учреждениям, осуществляющим электронное обучение и применяющим дистанционные образовательные технологии, во всех административных районах Екатеринбурга созданы центры дистанционной поддержки образовательного процесса.

В 2017/2018 учебном году выпускники 11-х классов проходили государственную итоговую аттестацию в форме единого государственного экзамена. Результаты единого государственного экзамена 2018 года показывают, что средний балл по городу Екатеринбургу по двум обязательным предметам выше, чем в среднем по Российской Федерации и по Свердловской области: по русскому языку - 69,2 балла (по Российской Федерации - 62,5 балла, по Свердловской области - 65,5 балла), по математике - 48,7 балла (по Российской Федерации - 39,6 балла, по Свердловской области - 44,8 балла).

Количество призеров интеллектуальных и творческих соревнований начиная с областного уровня в 2018 году относительно предыдущего года

увеличилось на 12,5 % (900 человек). Доля профильных классов (10 - 11-х классов) в муниципальных общеобразовательных учреждениях по сравнению с прошлым годом увеличилась на один процентный пункт и составила 51 %. Динамика количества муниципальных дневных общеобразовательных учреждений в МО «город Екатеринбург» представлена на рис. 3.



Рис. 3. Количество муниципальных дневных общеобразовательных учреждений в МО «город Екатеринбург» за 2014 - 2018 гг., ед. [16]

Как показано на рис. 3, количество гимназий в городе Екатеринбург за последние пять лет не изменилось, а количество школ с углубленным изучением отдельных предметов снизилось на 17 ед., лицеев - на 1 ед.

Факторы, оказавшие влияние на сложившиеся тенденции развития

общего образования в городе: снижение рождаемости в городе и сокращение численности детей дошкольного возраста («демографическая яма»); отсутствие средств на содержание дошкольных и школьных образовательных учреждений или строительство новых; снижение количества государственных и муниципальных дошкольных образовательных учреждений во многом обусловлено ростом популярности частных образовательных учреждений; снижением рождаемости в городе и сокращением численности детей школьного возраста; увеличением доходов от реализации платных дополнительных образовательных услуг.

Положительная динамика количества медалистов, и относительно высокие баллы ЕГЭ также являются косвенным подтверждением эффективной муниципальной кадровой политики в сфере среднего образования (т.к. это заслуга не только учеников, но и педагогов).

Далее проведем количественный анализ педагогических кадров в сфере образования города Екатеринбург в динамике за несколько лет представлены в табл. 4.

Таблица 4

Педагогические кадры МО «город Екатеринбург» в 2014 - 2018 гг. [16]

| Показатель | Годы | | | | | Абс. откл | Темп роста, % |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------------|
| | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | | |
| 1. Численность педагогических работников в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях (физических лиц), чел. | 4332 | 4456 | 4726 | 5157 | 5592 | 1260 | 29,1 |
| 2. Численность педагогических работников в муниципальных дневных общеобразовательных учреждениях (физических лиц без совместителей), чел. | 6632 | 6700 | 6989 | 6968 | 7006 | 374 | 5,6 |
| в том числе имеющих высшую и первую категории, чел. | 5960 | 5980 | 5761 | 5640 | 5650 | -310 | -5,2 |
| 3. Численность педагогических работников в муниципальных дневных общеобразовательных учреждениях, непосредственно осуществляющих учебный процесс (физических лиц без совместителей), чел. | 6119 | 6511 | 6515 | 6541 | 6575 | 456 | 7,5 |
| в том числе имеющих высшую и первую категории, чел. | 5530 | 5555 | 5700 | 5369 | 5375 | -155 | -2,8 |
| 4. Количество вакансий педагогических работников в муниципальных общеобразовательных учреждениях (на конец периода), чел. | 90 | 90 | 90 | 62 | 62 | -28 | -31,1 |

Количество педагогических работников в муниципальных дневных общеобразовательных учреждениях в 2018 году составило 5 592 человек (табл. 3). За счет ввода в эксплуатацию новых зданий дошкольных образовательных учреждений в 2018 году количество педагогических работников в муниципальных дошкольных образовательных учреждениях возросло по сравнению с 2014 годом на 29,1 % и составило 5 592 человека.

На рис. 4 представлена динамика структуры возрастного состава педагогических кадров в г. Екатеринбург за 2016 - 2018 гг.

Структура сотрудников педагогических кадров в г. Екатеринбург по возрастному признаку за анализируемый период существенно изменилась, та следует отметить снижение доли сотрудников в возрасте от 20 до 30 лет

с 29,4 % до 28,3 %, кроме того, снизилась доля сотрудников от 30 до 40 лет с 19,6 % до 17,0 % и сотрудников в возрасте старше 50 лет с 31,4 % до 30,2%. Зато отмечается увеличение доли сотрудников в возрасте от 40 до 50 лет с 17,6 % до 22,6 %. Средний возраст учителя школы составляет 46,5 лет, что свидетельствует о старении кадров.

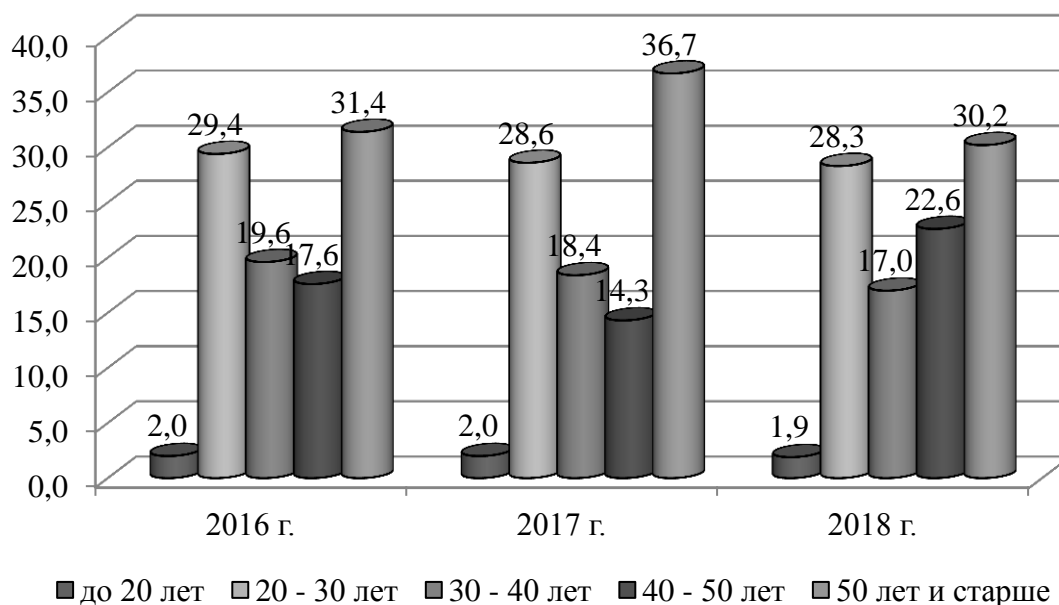


Рис. 4. Динамика структуры возрастного состава педагогических кадров в г. Екатеринбург за 2016 - 2018 гг., % [16]

На рис. 5 наглядно представлена динамика структуры педагогических кадров в г. Екатеринбург по половому признаку за 2016 - 2018 гг.

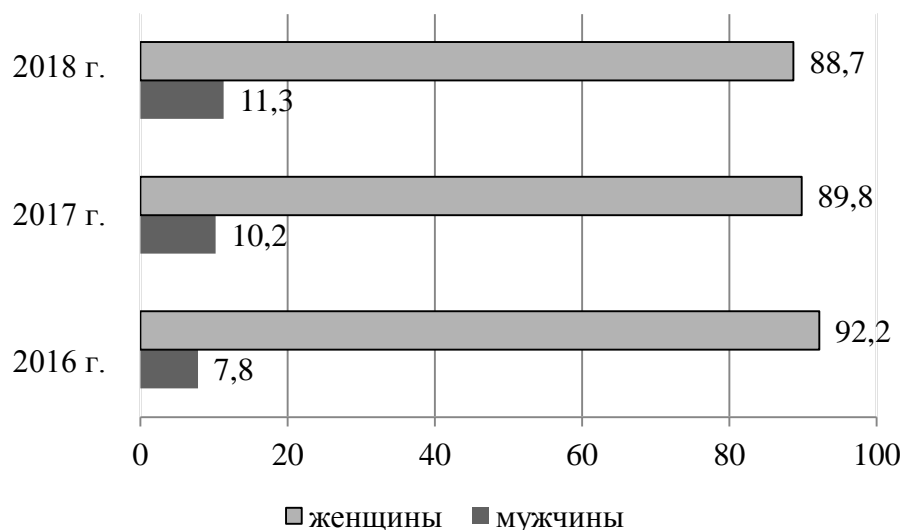


Рис. 5. Динамика структуры педагогических кадров в г. Екатеринбург за 2016 - 2018 гг. по половому признаку, % [16]

Из представленных наглядно данных на рис. 4 видно, что доля мужчин в структуре педагогических кадров в г. Екатеринбург выросла с 7,8 % до 11,3%. Данное изменение произошло в результате принятия на работу молодых специалистов. Далее проведем анализ профессионального уровня педагогических кадров в г. Екатеринбург за 2016 - 2018 гг.



Рис. 6. Динамика структуры педагогических кадров в г. Екатеринбург за 2016 - 2018 гг. по уровню образования, % [16]

Основная доля персонала педагогических кадров в г. Екатеринбург имеет высшее образование. Так, в 2018 году доля педагогических кадров с высшим образованием составляла 84,9%, а доля педагогических кадров с неполным высшим образованием - 0,02 %. Следует заметить, что высшее образование имеют все педагоги.

Исходя, из наглядно представленных на рис. 6 данных следует отметить увеличение доли педагогических кадров с высшим образованием с 80,4 % до 84,9 %, снижение доли сотрудников с неполным высшим образованием с 5,9 % до 1,9%, а также доли сотрудников со средним специальным образованием - с 13,7% до 13,2 % за анализируемый период.

Структура педагогических кадров в г. Екатеринбург за 2016 - 2018 гг. по квалификации представлена на рис. 7.

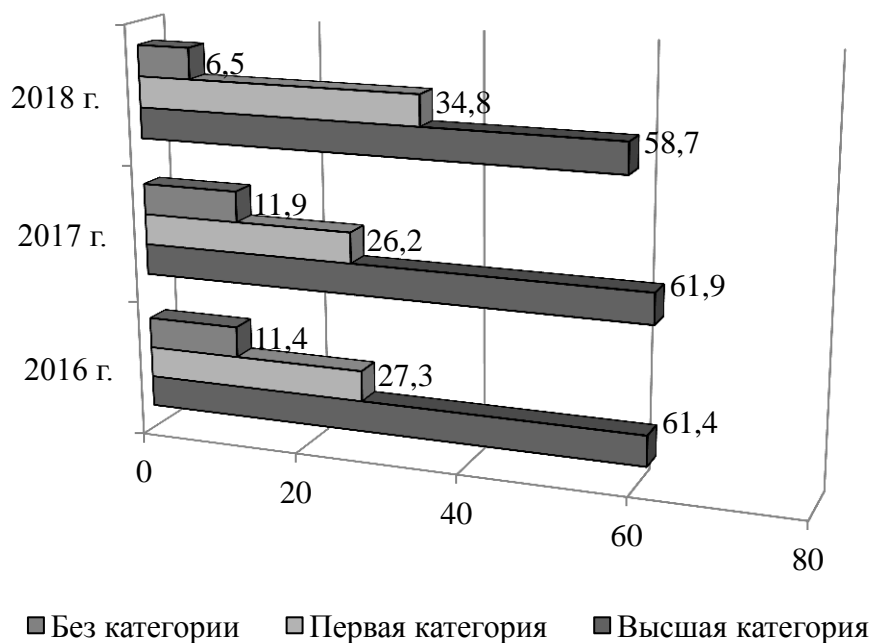


Рис. 7. Динамика структуры педагогических работников г. Екатеринбург за 2016 - 2018 гг. по квалификационной категории, % [16]

Подавляющая доля педагогических работников города Екатеринбурга в 2018 г. имеет высшую категорию квалификации - 58,7 %,

первую квалификационную категорию имеют 34,8 % педагогов школы и 6,5 % педагогов не имеют квалификационной категории.

Структура педагогических работников по квалификационной категории за анализируемый период существенно не изменилась. Произошло снижение доли педагогов с высшей квалификационной категорией с 61,4 % до 58,7 %, а также снижение доли педагогов без квалификационной категории с 11,4 % до 6,5 %. В то же время стоит отметить увеличение доли педагогических работников, имеющих первую квалификационную категорию, с 27,3 % до 34,8 % за анализируемый период.

Структура педагогических кадров в г. Екатеринбург за 2016 - 2018 гг. по стажу работы представлена на рис. 8.

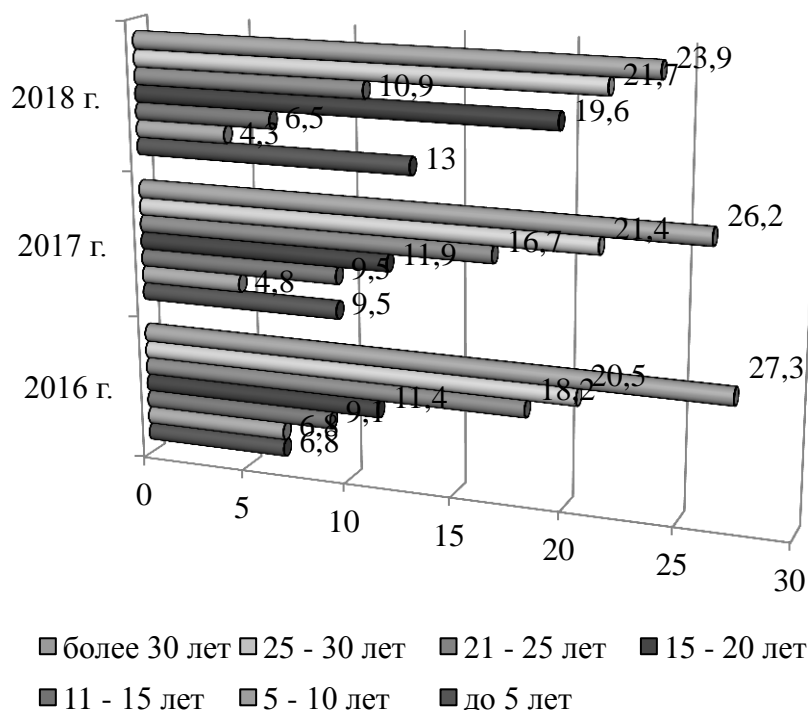


Рис. 8. Динамика структуры педагогических работников г. Екатеринбург за 2016 - 2018 гг. по стажу работы, % [16]

Представленные на рис. 8 данные наглядно подтверждают снижение

доли педагогов со стажем работы более 30 лет в результате ухода на заслуженный отдых некоторых учителей.

Кроме того, наблюдается рост доли педагогов со стажем работы 25 - 30 лет с 20,5 % до 21,7%. Увеличилась доля учителей со стажем работы до 5 лет с 6,8 % до 13,0 % в результате приема на работу молодых учителей за анализируемый период. Произошел рост доли педагогов со стажем работы от 15 до 20 лет с 11,4 % до 19,6 %, а также произошло снижение доли учителей со стажем работы от 21 до 25 лет с 18,2 % до 10,9 % за анализируемый период. Снизилась доля педагогических работников со стажем работы от 5 до 10 лет с 9,1 % до 4,3 % за анализируемый период.

Для решения проблемы подготовки педагогических кадров Управлением образования Администрации города Екатеринбурга совместно с Министерством общего и профессионального образования Свердловской области и Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Уральский государственный педагогический университет» была продолжена работа по организации целевого набора выпускников образовательных учреждений для обучения на условиях бюджетного финансирования.

Департаментом образования Администрации города Екатеринбурга заключены соглашения о совместной деятельности по повышению квалификации педагогов с Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Уральский государственный педагогический университет», Федеральным государственным автономным образовательным учреждением высшего профессионального образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина» и Федеральным государственным автономным образовательным учреждением высшего профессионального образования «Российский государственный профессионально-педагогический университет».

Среднемесячная номинальная заработная плата работников муниципальных дошкольных образовательных учреждений в 2018 году составила 33 772 руб. Средняя заработная плата педагогических работников муниципальных общеобразовательных учреждений в 2018 году составила 36 256 руб., что на 5,5 % превышает среднюю заработную плату по Свердловской области (32 743,6 руб.) [17].

Администрацией г. Екатеринбург и Департаментом образования Администрации г. Екатеринбург были приняты следующие нормативно-правовые акты для совершенствования муниципальной кадровой политики в г. Екатеринбург:

1) Постановление Администрации города Екатеринбурга от 31.10.2016 № 2166 «Об утверждении Муниципальной программы «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017 - 2020 годы» [18]. Данный нормативно-правовой акт направлен на реализацию следующих задач:

- увеличение доли молодых специалистов от общего количества педагогических работников;
- соответствие профессиональной компетенции педагогов и руководителей требованиям профессиональных стандартов;
- организация обучения педагогов по программам профессиональной переподготовки;
- повышение квалификации руководителей и педагогов, обеспечение их участия в конференциях, семинарах, в том числе выездных;
- организация и проведение аттестационных процессов, в том числе привлечение экспертов, аттестация педагогических работников;
- поддержка деятельности профессиональных объединений педагогов, в том числе городских педагогических ассоциаций;
- организация и проведение конкурсов профессионального педагогического мастерства среди педагогов и руководителей

муниципальных образовательных организаций;

- организация и проведение городских конференций, фестивалей, форумов;

- издание сборников по актуальным направлениям развития системы образования;

- проведение городских спортивных и профессиональных соревнований для педагогических работников;

- вручение гранта Главы Екатеринбурга муниципальным образовательным организациям на реализацию социально значимых проектов по итогам городского конкурса «Педагогическая инициатива»;

- вручение денежного вознаграждения педагогам, подготовившим победителей и призеров Всероссийской олимпиады школьников по основам наук;

- проведение социологических исследований среди обучающихся и их родителей по вопросам выявления профессиональных предпочтений;

- анализ и прогнозирование образовательных потребностей населения;

- вручение премий муниципальным образовательным организациям в связи с юбилейными датами;

2) Распоряжение Департамента образования Администрации города Екатеринбурга от 21.11.2018 № 3034/46 «О муниципальном проекте «Эффективная школа» [19]. В рамках совершенствования муниципальной кадровой политики данный проект реализуется по двум направлениям:

а) развитие кадрового потенциала руководящих и педагогических работников школ:

- привлечение высококвалифицированных кадров на конкурсной основе для работы в общеобразовательных организациях, работающих в сложных социальных контекстах, обеспечение им систематической поддержки, стимулирование их деятельности, в том числе за счет

установления взаимосвязи между заработной платой и сложностью контингента школы, динамикой реализации программ перевода школ в эффективный режим функционирования;

- создание системы карьерных стимулов для привлечения и удержания высококвалифицированных учителей для работы в общеобразовательных организациях, работающих в сложных социальных контекстах;

- включение в показатели стимулирующих выплат педагогам показателей, характеризующих активность педагогов в индивидуальной работе с немотивированными обучающимися, с семьями обучающихся, приобретение профессиональных компетенций, повышающих качество преподавания, показатели индивидуального прогресса обучающихся;

б) развитие кадрового потенциала руководящих и педагогических работников школ:

- организация участия в модульных программах повышения квалификации руководителей и заместителей руководителей школ по вопросам повышения качества образования (курсы повышения квалификации, семинары, вебинары, стажировки);

- организация участия в повышении квалификации педагогических работников школ по модульным программам, направленным на повышение компетентности педагогических работников:

- а) работающих с детьми с ОВЗ, детьми, испытывающими трудности в освоении основных общеобразовательных программ, развитии и социальной адаптации, с учебными и поведенческими проблемами;

- б) в области сопровождения и оценки индивидуального прогресса обучающихся;

- в) в использовании технологий дистанционного обучения;

- обеспечение консультационного сопровождения деятельности общеобразовательных организаций, работающих в сложных социальных

контекстах, на уровне городских педагогических ассоциаций с использованием различных форм профессионального взаимодействия по обмену опытом преодоления (внутренних и внешних) факторов, обуславливающих низкие образовательные результаты.

Таким образом, муниципальная кадровая политика в сфере общего среднего образования г. Екатеринбург проводится достаточно эффективно, о чем свидетельствуют следующие факты: увеличение численности педагогических кадров, рост доли педагогов с высшим образованием и высшей квалификационной категорией, а также увеличение средней заработной платы учителя. Среди негативных тенденций стоит отметить старение кадров, т.е. необходимо привлекать молодых специалистов, а для этого стоит повышать приоритет профессии учитель. Положительным моментом является тот факт, что Администрация города и Департамент образования разрабатывают и реализуют муниципальные программы для развития сферы общего среднего образования, в том числе в них достаточно подробно проработаны вопросы развития кадрового потенциала.

2.2 Исследование реализации муниципальной кадровой политики в МАОУ СОШ № 4

В данном параграфе рассмотрим особенности организации и реализации кадровой политики на примере МАОУ СОШ № 4 в соответствии с направлениями муниципальной кадровой политики в сфере образования.

Муниципальное автономное общеобразовательное учреждение средняя общеобразовательная школа № 4 с углубленным изучением отдельных предметов расположена в микрорайоне Новая Сортировка

Железнодорожного района города Екатеринбурга. Дата создания учреждения - 1977 год. Учредителем школы от имени муниципального образования город Екатеринбург выступает Департамент образования Администрации города Екатеринбурга.

Миссия школы: создание наиболее благоприятных условий для развития всех детей, с учетом различий их склонностей и способностей, обеспечивающих их самореализацию сегодня и в будущем.

МАОУ СОШ № 4 с углубленным изучением отдельных предметов реализует следующие образовательные программы:

- образовательная программа начального общего образования, обеспечивающая дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по математике, нормативный срок освоения программы 4 года;

- основная образовательная программа основного общего образования, обеспечивающая дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по математике, физике, информатике и ИКТ (нормативный срок освоения - 5 лет);

- основная общеобразовательная программа среднего общего образования, обеспечивающая дополнительную (углубленную) подготовку обучающихся по математике, физике, информатике и ИКТ (нормативный срок освоения - 2 года);

- адаптированная основная образовательная программа начального общего образования обучающихся с тяжелыми нарушениями речи.

Реализуются программы дополнительного образования по направлениям: техническая; физкультурно-спортивная; художественная; социально-педагогическая.

Организационная структура МАОУ СОШ № 4 с углубленным изучением отдельных предметов представлена на рис. 9.

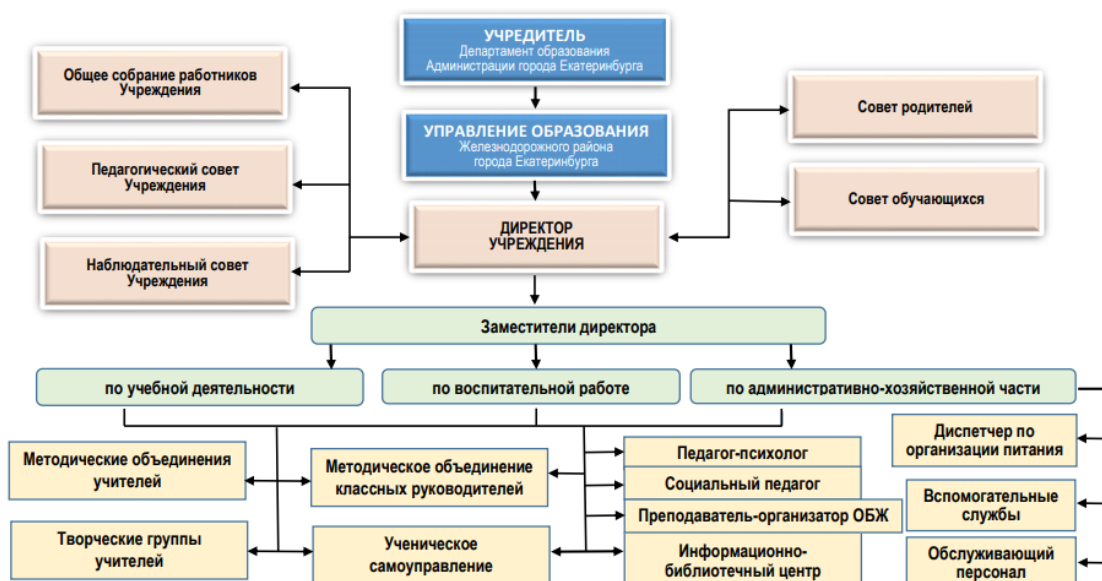


Рис. 9. Организационная структура МАОУ СОШ № 4 с углубленным изучением отдельных предметов [55]

Непосредственное управление школой осуществляет директор, который проходит соответствующую аттестацию, и действует в соответствии с законодательством РФ, Уставом школы, трудовым договором и должностной инструкцией.

Органами коллегиального управления учреждения являются: Общее собрание работников учреждения, наблюдательный совет, педагогический совет, совет обучающихся, комиссия по урегулированию споров между участниками образовательных отношений, совет родителей.

Школа на протяжении многих лет поддерживает сотрудничество с вузами. Школа заключила договоры с УрФУ, Уральским техническим институтом связи и информатики (филиал). Поддерживаются связи с УрПГУ, УГГУ, УрГЭУ, ЕГТИ, ИРО, УРО РАО, Центром «Одаренность и технологии».

Таблица 5

**Основные показатели деятельности МАОУ СОШ №4 с углубленным
изучением отдельных предметов в 2018 г. [55]**

| Показатель | Значение показателя |
|---|--------------------------------|
| Общая численность учащихся | 919 человек |
| Численность учащихся по образовательной программе начального общего образования | 417 человек |
| Численность учащихся по образовательной программе основного общего образования | 444 человек |
| Численность учащихся по образовательной программе среднего общего образования | 58 человек |
| Численность/удельный вес численности учащихся, успевающих на «4» и «5» по результатам промежуточной аттестации, в общей численности учащихся человек | 458 / 56,8 % |
| Численность/удельный вес численности учащихся, принявших участие в различных олимпиадах, смотрах, конкурсах, в общей численности учащихся | 793 / 86,8% |
| Численность/удельный вес численности учащихся, получающих образование с углубленным изучением отдельных учебных предметов, в общей численности учащихся | 919/ 100 % |
| Общая численность педагогических работников | 45 человек |
| Численность /удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование, в общей численности педагогических работников | 42 / 93,3 % |
| Численность /удельный вес численности педагогических работников, имеющих высшее образование педагогической направленности, в общей численности | 40 / 88,8 % |
| Численность/удельный вес численности педагогических работников, имеющих среднее профессиональное образование, в общей численности педагогических работников | 3 / 6,7 % |
| Численность/удельный вес численности педагогических работников, которым по результатам аттестации присвоена квалификационная категория, в общей численности педагогических работников | 42/93,3 % |
| Высшая | 18/40 % |
| Первая | 27/60 % |
| Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников, педагогический стаж работы которых составляет: | |
| До 5 лет | 8 /17,8% |
| Свыше 30 лет | 13/ 28,9 % |
| Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников в возрасте: | |
| до 30 лет | 10 / 22,2 % |
| от 31 до 54 лет | 19 / 42,2 % |
| от 55 лет | 16 /35,6 % |

Окончание таблицы 5

| | |
|--|--------------------------|
| Численность/удельный вес численности педагогических работников в общей численности педагогических работников по половому признаку: | |
| Мужчины | 19 / 42,2 % |
| Женщины | 26 / 57,8 % |
| Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших за последние 5 лет повышение квалификации/профессиональную переподготовку по профилю педагогической деятельности или иной осуществляемой в образовательной организации деятельности, в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников | 45/ 100% |
| Численность/удельный вес численности педагогических и административно-хозяйственных работников, прошедших повышение квалификации по применению в образовательном процессе федеральных государственных образовательных стандартов, в общей численности педагогических и административно-хозяйственных работников | 45/ 100% |
| Количество компьютеров в расчете на одного учащегося | 0,15 |
| Численность/удельный вес численности учащихся, которым обеспечена возможность пользоваться широкополосным Интернетом (не менее 2 Мб/с), в общей численности учащихся | 919/ 100% |
| Общая площадь помещений, в которых осуществляется образовательная деятельность, в расчете на одного учащегося | 3400 кв. м/4,01 кв.м. |

В соответствии с данными табл. 5 общая численность учащихся школы в 2018 г. составляет 919 чел., из них: начального образования - 417 чел., основного общего образования - 444 чел., среднего общего образования - 58 чел.

Общая численность сотрудников школы 45 чел., из них: 18 чел. с высшей категорией и 27 чел. - с первой. Высшее образование у 93,3 % педагогов.

Основная доля сотрудников в возрасте от 31 до 54 лет – 42,2 %, а также старше 55 лет – 35,6 %. По половому признаку в коллективе школы в основном преобладают женщины.

Стаж работы у большинства педагогов более 30 лет, что обусловлено особенностями возрастного состава коллектива школы.

Управление школой осуществляется на основе закона РФ «Об образовании», Устава школы и локальных актов. Управление школой

невозможно осуществлять на сугубо административной основе. Оно требует широкого участия всех участников образовательного процесса. А для этого необходимо, чтобы были понятны цели этого управления и позитивный результат для каждого участника процесса функционирования образовательной организации. Управление в школе осуществляется на основе сотрудничества педагогического, ученического и родительского коллективов.

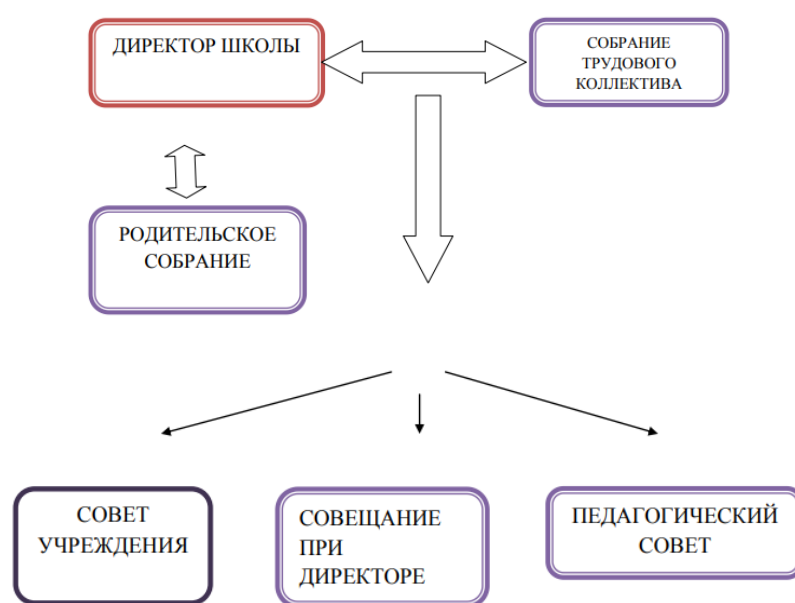


Рис. 10. Система управления МАОУ СОШ №4 с углубленным изучением отдельных предметов [55]

Управляющая система МАОУ СОШ №4 с углубленным изучением отдельных предметов представлена персональными (директор, заместители директора, учителя, классные руководители) и коллегиальными органами управления (Совет учреждения, Педагогический совет).

В начале учебного года формируется управленческий аппарат, распределяются функциональные обязанности. Издан приказ о разграничении функциональных обязанностей и координации действий между членами администрации.

Административный аппарат школы отличают эффективные деловые коммуникации, высокий профессионализм, понимание роли науки в современных условиях, уровень культуры, честность, решительность характера и в то же время рассудительность, способность быть во всех отношениях образцом для окружающих, устанавливать контакты с партнерами и властями, успешно преодолевать внутренние и внешние конфликты.

Единство взглядов руководителей на совместно решаемые учебно-воспитательные задачи и пути их осуществления, общность ценностных ориентаций, отсутствие принципиальных разногласий в общепедагогических подходах к решению основных проблем управления и в оценке деятельности учителей - все это обеспечивает правильную организацию учебно-воспитательным процессом в школе.

Ход выполнения стратегической программы развития школы ежегодно рассматривается наблюдательным советом. Заключение о выполнении заданий доводится до сведения членов наблюдательного совета школы.

В исследуемой школе разработана кадровая политика или по-другому - совокупность сформулированных и получивших правовое закрепление целей, приоритетов, принципов и форм деятельности МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург, как общеобразовательного учреждения.

Основными направлениями кадровой политики МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург выступают:

во-первых, организация подготовки специалистов, которые будут владеть знаниями, умениями и навыками, которые необходимы для эффективной организации учебно-воспитательного процесса;

во-вторых, оказание содействия в повышении профессиональной квалификации персонала, создание стабильного, сильного и авторитетного в глазах общественности кадрового состава школы. Так, в 2017 г.

повышение квалификации прошло 5 педагогов, а в 2018 г. - 6 чел., в целом за анализируемый период повысили свою квалификацию - 13 чел. Курсы повышения квалификации педагоги исследуемой школы проходят в Уральском государственном педагогическом университете.

Кадровая политика рассматривается как комплекс внутреннего маркетинга, в который входят факторы, обеспечивающие возможность осуществления образовательной услуги; степень мотивации сотрудников, готовность качественно выполнить свои профессиональные обязанности и нести персональную ответственность за свою работу; организацию внутришкольных информационных потоков, работу структурных подразделений.

Цели кадровой политики:

1. Обеспечение всех участков трудовой деятельности квалифицированными специалистами.
2. Достижение максимального эффекта использования интеллектуально-кадрового потенциала трудовых ресурсов, их сохранение и приумножение.

Реализация целей обеспечивается решением задач:

1. Развитие организационной основы для осуществления современной кадровой политики.
2. Обеспечение условий для профессионального роста, саморазвития и самосовершенствования педагогов школы.
3. Прогнозирование будущих потребностей школы в кадрах на основе оценки предполагаемых изменений в организации образовательного процесса, движения кадров.
4. Способствование повышению статуса педагогов через включение их в продуктивную профессиональную деятельность, обобщение и представление их опыта на уровне районных, региональных конференций и конкурсов.

Принципы кадровой политики:

- демократичность;
- гуманизм, нравственность;
- сочетание преемственности и систематического обновления кадров;
- подбор кадров по профессиональным, деловым и моральным качествам;
- социальная и экономическая защищенность персонала.

Основными субъектами кадровой политики являются педагогический коллектив, группы и структурные подразделения, отдельные педагоги, административный состав.

Численность персонала определяется, исходя из планируемых объемов работы школы в соответствии с Государственным заданием, обеспеченных финансированием в формате субсидий. Школа не допускает дискриминации при приеме на работу по любым мотивам, строго соблюдая требования действующего законодательства РФ. Основным источником пополнения персонала в части молодых специалистов являются вузы.

При передвижении сотрудника с одной должности на другую учитываются как интересы сотрудника, так и интересы школы. В том числе рассматривается возможность замены сотрудника на прежней должности и соответствие квалификации сотрудника требованиям новой должности. Не допускается как принудительное удержание сотрудника на прежней должности, так и его недостаточно подготовленное передвижение на новую должность.

Школа не заинтересована в уходе успешных сотрудников, однако не удерживает сотрудников, не заинтересованных в работе или вынужденных уволиться по личным мотивам.

Для принятия объективных решений, связанных с набором, продвижением, мотивацией сотрудников в школе используются

современные методы оценки персонала.

При отборе руководителей структурных подразделений, заместителей руководителя школы оцениваются их качества:

- квалификация и опыт работы по профилю вакансии, а также опыт руководящей работы;
- согласие с принципами командного стиля работы;
- инициативность, самостоятельность.

При назначении сотрудников на должности административных руководителей всех уровней оцениваются следующие характеристики:

- активность, самостоятельность, инициативность;
- наличие позитивного опыта работы с людьми в духе принципов командного стиля работы;
- желание продвигаться по служебной лестнице;
- управленческая квалификация (навыки планирования, организации, мотивации, контроля, коммуникации, принятия решений);
- достаточность квалификации в специальной области; - знания и навыки в области экономики, маркетинга, права.

Аттестация педагогических работников и администрации осуществляется в соответствии с Положением об аттестации педагогических работников РФ [54].

Политика в области обучения персонала. В школе функционирует система управления повышением квалификации и переподготовки кадров, организована система повышения квалификации в рамках школьных семинаров - в соответствии с целями программы развития школы. Показатели эффективности повышения квалификации кадров регулярно анализируются, служат основой для корректирующих действий по улучшению деятельности. Руководитель и заместители, руководители СП проходят обучение не реже 1 раза в 3 года.

Обучение руководителя и заместителей нацелено на развитие у них:

- управленческих навыков (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений);
- умения работать в условиях программного управления, жестких требований к срокам и качеству выполняемой работы;
- навыка командного стиля работы;
- повышения квалификации в профессиональной сфере. Обучение резерва на замещение должностей заместителей руководителя, руководителей СП проводится в целях формирования у них соответствующих знаний и навыков.

Школа проводит обучение сотрудников по охране труда, технике безопасности и другим аналогичным направлениям, предписываемым действующим законодательством.

Политика в области мотивации персонала. Школа обеспечивает своим сотрудникам постоянную часть оплаты труда в соответствии с тарификацией на учебный год, уровнем квалификации работника и в соответствии с занимаемой им должностью. Стимулирующие выплаты за результаты работы определяются с учетом следующих показателей:

- обеспечение высокого качества обучения;
- высокий уровень показателей результативности и эффективности работы;
- высокий уровень исполнительской дисциплины в соответствии с Локальными актами школы, регулирующими выплату ФСН.

Школа предоставляет сотрудникам предусмотренные законодательством льготы и компенсации:

- оплату больничных листов и отпусков;
- учебные отпуска для сотрудников, получающих высшее профессиональное образование.

В школе действует развитая система морального поощрения, включающая присвоение званий «Почетный работник общего

образования», вручение Почетных грамот, представление к отраслевым и государственным наградам.

Политика в области корпоративной культуры. Корпоративная культура школы базируется на традициях, сформировавшихся за ее историю. К ценностям, лежащим в основе корпоративной культуры, можно отнести:

- стремление к успеху, быстрое профессиональное развитие;
- творческую атмосферу, высокую трудовую активность;
- исполнительскую дисциплину;
- уважение к коллегам по работе и взаимопомощь;
- гордость за свою школу, уважение традиций;
- уважение к ветеранам, положительный настрой по отношению к молодежи,
- поддержка семейных ценностей сотрудников.

Стратегические документы развития МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург:

ФЗ «Об образовании в РФ» [4];

Указ Президента РФ «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [5];

Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [7];

- Приоритетный национальный проект «Образование» [8];
- Федеральный проект «Учитель будущего» [9];
- Федеральная целевая программа «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2014 - 2020 гг. [6];

Закон Свердловской области «Об образовании в Свердловской области» [13];

- Государственная программа Свердловской области «Развитие

системы образования в Свердловской области до 2024 г. [14];

- Постановление Правительства Свердловской области «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» в Свердловской области на 2013-2018 годы [15];

- Постановление Администрации города Екатеринбурга «Об утверждении Муниципальной программы «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017 - 2020 годы [18];

- Муниципальный проект «Эффективная школа» [19];

- Программа развития школы;

- Публичный доклад (отчет) школы.

Таким образом, кадровая политика в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург реализуется по следующим направлениям: организация подготовки специалистов; оказание содействия в повышении профессиональной квалификации персонала; организация современных методов оценки персонала; аттестация педагогических работников; материальная и нематериальная мотивация.

Кадровая политика школы является эффективной, о чем свидетельствуют следующие показатели за последние три года: высокая доля учеников, учащихся на «4» и «5» - 56,8 %, а также доля учеников, принявших участие в различных олимпиадах, смотрах и конкурсах - 86,8 %, что является заслугой педагогического коллектива; высшее образование имеется более чем у 93 % педагогов, с педагогическим направлением - 88,8 %; 93,3 % педагогов имеют квалификационную категорию, из них: 40 % высшую и 60 % первую; стаж работы более 30 лет у 28,9 % педагогов, возраст которых от 55 лет - 35,6 %; 100 % педагогов повысили квалификацию за последние пять лет. Кадровая политика школы частично соответствует направлениям и задачам муниципальной кадровой

политики г. Екатеринбург в сфере среднего общего образования.

Таблица 6

**Соответствие / несоответствие кадровой политики школы
направлениям и задачам муниципальной политики**

| Направления и задачи муниципальной кадровой политики г. Екатеринбург в сфере среднего общего образования | Направления и задачи кадровой политики МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург |
|--|--|
| увеличение доли молодых специалистов от общего количества педагогических работников | достижение максимального эффекта использования интеллектуально-кадрового потенциала трудовых ресурсов, их сохранение и приумножение. При этом стоит отметить, что в структуре педагогического коллектива школы преобладают сотрудники в возрасте от 55 лет (35,6 %), поэтому необходимо привлекать молодых специалистов. |
| соответствие профессиональной компетенции педагогов и руководителей требованиям профессиональных стандартов | оказание содействия в повышении профессиональной квалификации персонала, создание стабильного, сильного и авторитетного в глазах общественности кадрового состава школы посредством разработки и реализации программ и планов повышения квалификации педагогических работников В Уставе школы прописано, что педагоги имеют право повышать квалификацию в высших профессиональных образовательных учреждениях, проходить аттестацию на добровольной основе. |
| организация обучения педагогов по программам профессиональной переподготовки | организация подготовки специалистов, которые будут владеть знаниями, умениями и навыками, которые необходимы для эффективной организации учебно-воспитательного процесса. Так за последние пять лет в исследуемой школе прошли повышение квалификации 45 педагогов, т.е. 100 % сотрудников. |
| повышение квалификации руководителей и педагогов, обеспечение их участия в конференциях, семинарах, в том числе выездных | |
| организация и проведение аттестационных процессов, в том числе привлечение экспертов, аттестация педагогических работников | |

Окончание таблицы 6

| | |
|---|---|
| организация и проведение конкурсов профессионального педагогического мастерства среди педагогов и руководителей муниципальных образовательных организаций | не проводится |
| проведение городских спортивных и профессиональных соревнований для педагогических работников | не проводится |
| вручение денежного вознаграждения педагогам, подготовившим победителей и призеров Всероссийской олимпиады школьников по основам наук | присутствует как элемент кадровой политики школы. За 2016 – 2018 гг. поощрили 5 педагогов, которые подготовили учеников к участию во Всероссийской олимпиаде. Финансирование денежного вознаграждения осуществляется из средств регионального бюджета. |
| проведение социологических исследований среди обучающихся и их родителей по вопросам выявления профессиональных предпочтений | не проводится |
| вручение премий муниципальным образовательным организациям в связи с юбилейными датами | присутствие как элемент кадровой политики школы |

Согласно данным табл. 6 в школе не реализуются такие направления муниципальной кадровой политики в сфере среднего общего образования как спортивные и профессиональные соревнования среди педагогов, социологические исследования по выявлению профессиональных предпочтений, конкурсы профессионального педагогического мастерства среди педагогов.

Ключевые проблемы кадровой политики исследуемой школы приведены в табл. 7.

Таблица 7

**SWOT-анализ проблем кадровой политики МАОУ СОШ №4
г. Екатеринбург**

| Сильные стороны | Возможности |
|--|---|
| <p>Положительная динамика показателей численности педагогов в школе</p> <p>Выявлена интеграция школы с другими образовательными учреждениями</p> <p>Высокий профессиональный уровень педагогического состава школы</p> | <p>Высокая заинтересованность родителей и органов местного самоуправления в предоставлении услуг в сфере дополнительного образования детей.</p> <p>Заинтересованность образовательных учреждений г. Екатеринбург во взаимодействии с учреждением и повышением результативности показателей детей.</p> <p>Система конкурсов, конференций, индивидуальных достижений для всех категорий учащихся.</p> |
| Слабые стороны | Угрозы |
| <p>Несоответствие ресурсов (кадровых, материально - технических, финансовых, и т. д.) социальному заказу.</p> <p>Существует проблема кадрового обеспечения - их стимулирования и готовности к решению современных профессиональных задач. Материальные условия учреждения препятствуют привлечению молодых сотрудников, способных организовать наиболее современную и интересную деятельность детей.</p> <p>Преобладание традиционных, устаревших подходов в сфере образования.</p> <p>Низкая оплата труда сотрудников учреждения.</p> <p>Высокая доля персонала в возрасте старше 55 лет.</p> | <p>Отсутствие некоторых направлений дополнительного образования детей, что не позволяет охватить количество желающих учиться и заниматься в школе.</p> <p>Низкая оплата труда приводит к уходу квалифицированных и инициативных сотрудников учреждения.</p> <p>Отсутствие современной материально-технической базы не дает возможности эффективно работать молодым педагогам.</p> |

Полученные результаты исследования свидетельствуют о существующих проблемах в реализации кадровой политики школы, поэтому необходимо разработать программу мероприятий по совершенствованию кадровой политики МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург

с учетом сильных сторон и возможностей школы.

2.3 Направления совершенствования муниципальной кадровой политики в учреждениях среднего общего образования РФ

Основные направления повышения эффективности реализации муниципальной кадровой политики в сфере среднего общего образования:

- улучшение материально-технической базы МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург;
- разработка и внедрение мероприятий по привлечению молодых специалистов для работы в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург;
- изменение программы профессиональной подготовки и повышения квалификации педагогов;
- организация более тесного взаимодействия со школами других районов г. Екатеринбург для обмена опытом.

Возможными источниками финансирования данных мероприятий могут выступать внебюджетные средства, полученные в результате оказания учебным учреждением платных образовательных услуг.

1. Корпоративная культура играет огромную роль в управлении персоналом, ее недооценка приводит к снижению эффективности деятельности организации. Организация взаимоотношений с учениками, педагогами должна основываться на взаимоуважении, честности и открытости.

В процессе исследования деятельности МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург были выявлены слабые стороны, не позволяющие сформировать сильную корпоративную культуру школы:

- отсутствуют четко сформулированные нормы и ценности, а также алгоритм подбора новых сотрудников согласно этим нормам и ценностям;

- согласно уставу школы предусматриваются вознаграждения и поощрения, но большинство сотрудников их не получают, т.к. отсутствует четкая система критериев премирования, что снижает мотивацию персонала.

Поэтому плодотворная и эффективная работа сотрудников школы зависит от хорошо развитой корпоративной культуры, направленной на воспитание у каждого педагога МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург ответственности за результат собственной деятельности, а также всей школы.

Для исключения случаев неполучения поощрения сотрудниками школы рекомендуется назначить завуча школы ответственным за отслеживание случаев вознаграждения педагогов. Необходимым является введение в школе стенда с отображением результатов работы образовательного учреждения и вкладом каждого сотрудника. Также стоит отображать экономические показатели, причины их ухудшения, сотрудников, которые этому способствовали. В случае улучшения показателей, выявить группу сотрудников и предоставить им отгул для составления отчета о проделанной работе, провести обучение других сотрудников своему мастерству и в конце премировать.

Сплочению коллектива и усилению корпоративного духа способствует проведение массовых корпоративных мероприятий: спортивные или деловые игры, выезд на природу, поход в боулинг, театр или ресторан. Источник финансирования мероприятий – внебюджетные средства.

Ежегодное проведение праздника «Лидерства» в школе станет неотъемлемым элементом улучшения корпоративной культуры МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург. На празднике хвалят лучших сотрудников, отмечают успехи и достижения, вручают грамоты, благодарности, подарки, что положительно сказывается на общем

настроении персонала и приводит к желанию сотрудников трудиться лучше.

2. Мотивация сотрудников.

Среди наиболее действенных методов нематериальной мотивации, которые возможно применить в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург являются:

- предоставление лучшим сотрудникам приоритета в построении графика отпусков;
- предоставление сотрудникам возможности расширенных полномочий на собственном рабочем месте;
- создание «минуты славы» на рабочем месте, объявление по громкой связи лучшего педагога месяца и успехов в работе;
- предоставление возможности уйти с работы пораньше или взять дополнительный выходной за хорошо выполненную работу или по уважительной причине;
- непосредственное общение директора школы с педагогами: организация встреч и обсуждение волнующих вопросов и предложений по их решению;
- публикация на доске почета благодарственного слова сотрудников к коллеге;
- оказание помощи педагогам в поступлении их детей в детский сад, в школу. Проявление интереса со стороны директора школы к жизненно важным вопросам своих сотрудников;
- поиск новых способов нематериального поощрения педагогов.

3. Для привлечения молодых специалистов в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург и их удержания в коллективе школы предлагается усовершенствовать систему адаптации «новичков».

Проведенный анализ позволил сделать вывод, что система адаптации персонала в школе является больше формальной и не всегда имеет

практическое воплощение, что снижает эффективность интеграции «новичков» в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург, увеличивает затраты на поиск / подбор специалистов, существенно снижает имидж школы как работодателя.

Для разработки новых критериев системы адаптации молодых специалистов в школе директор МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург и Департамент образования Администрации г. Екатеринбург должны руководствоваться критериями оценки работы педагогических работников на основании должностных инструкций и норм корпоративной культуры.

Адаптационная программа молодых специалистов должна быть четко прописана, а ее элементы взаимосвязаны между собой. Также стоит сделать четкий акцент на понимании новым сотрудником собственной роли в учебном заведении, разделения его ценностей и установок, видении перспективы от своей трудовой деятельности и эффективного общения с другими педагогами.

Направления адаптационной программы молодых сотрудников в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург:

1) Организационная адаптация заключается в знакомстве и объяснении молодому специалисту формальных и неформальных норм и правил, по которым функционирует школа. Ключевая цель данного этапа адаптации - это усвоение должностных обязанностей новым сотрудником.

Введение в учебное учреждение начинается с собеседования с директором МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург, а также сотрудниками Департамента образования Администрации г. Екатеринбург. В ходе собеседования решаются две основные задачи: во-первых, проводится оценка личностных качеств и уровня компетенции молодого специалиста, которые необходимы для успешной работы в школе; во-вторых, «новичку» сообщаются основные сведения о школе и ее перспективах в будущем. Директор проводит рассказ об истории школы, ее организационной

структуре и отдельных подразделениях, знакомит со служебной иерархией, отвечает на вопросы кандидата.

После проведения собеседования директор школы и специалист Департамента образования Администрации г. Екатеринбург принимают решение о приеме сотрудника на работу, далее уже проводится повторное собеседование, в ходе которого молодого специалиста знакомят с правилами внутреннего распорядка, и проводится ознакомительная экскурсия по школе. Этим вопросом уже занимается директор или завуч школы. Во время экскурсии новый сотрудник знакомится с коллективом школы, в котором ему придется активно взаимодействовать с другими педагогами. Подробно разъясняются его должностные полномочия, требования к внешнему виду. Также может быть выдан буклет с информацией об истории школы, ее организационной структуре, правилах внутреннего распорядка и списком руководства школы (с указанием телефонов).

2) Социально-психологическая адаптация заключается в успешном и быстром вхождении нового сотрудника в коллектив школы, принятии установленных норм и взаимоотношений, что выступает одним из условий высокого результата его работы. Поэтому мерами совершенствования социально-психологической адаптации новых сотрудников в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург являются мероприятия, направленные на скорейшее освоение должностных обязанностей.

Первый этап социально-психологической адаптации нового сотрудника в школе начинается со знакомства с другими работниками коллектива, что позволяет преодолеть ощущение обособленности, чужеродности. Коллектив МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург является небольшим, всего 45 чел., т.е. работать предстоит в малой группе. От того, как встретит директор и другие педагоги зависит многое. Поэтому основная ответственность за процесс вхождения в коллектив школы

молодого специалиста ложится на директора школы, т.к. именно он представляет «новичка» коллективу, создает дружескую атмосферу, в которой в последующем новый работник смог бы чувствовать себя свободно. Внимательное отношение к возникающим у нового сотрудника вопросам является прямой обязанностью директора школы. Стоит заметить, что не всегда руководство школы находит для этого время, поэтому решением данной проблемы становится наставничество.

В структуре МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург необходимо создать должность наставника и назначить на нее одного из педагогов.

На роль наставника подойдет наиболее опытный педагог, который имеет хорошие показатели своей педагогической деятельности и ярко проявляющиеся организаторские и управленческие способности. В дальнейшем из наставников может формироваться кадровый резерв на должность директора школы. Максимальное количество стажеров у наставника - не более двух, поэтому времени для того чтобы уделять им должное внимание достаточно. Молодых специалистов необходимо активно привлекать к участию в корпоративных мероприятиях школы, а также проводить для них тренинги.

3) Профессиональная адаптация. Ключевая цель данного этапа адаптации - овладение новым сотрудником МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург системой профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике. Достижение этой цели определяется полным соответствием профессиональной подготовки требованиям педагогической деятельности в школе.

На первом этапе профессиональной адаптации молодого специалиста в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург производится разъяснение содержания профессиональной деятельности педагога, эта работа проводится еще на первом собеседовании с директором школы.

Т.к. адаптация нового сотрудника в организации является процессом длительным, то ее продолжительность во многом зависит от личностных качеств молодого специалиста, от успешности мероприятий, проводимых директором школы и наставником. Такой процесс может длиться до трех месяцев, в течение которых директор отслеживает адаптацию нового сотрудника. Директор школы может проводить неформальные беседы, задавать различные вопросы (Удовлетворен ли сотрудник работой? Какой ценой она ему дается? Как его приняли в коллективе? Имеются ли какие-то трудности?).

С целью получения информации о том, насколько успешно овладевает сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе - специалист по кадрам проводит беседы с начальником отдела данного сотрудника. Контроль за работой осуществляется в форме еженедельных отчетов новых сотрудников перед директором школы или наставником.

Одним из эффективных способов обратной связи является проведение планерок. В период адаптации каждый сотрудник становится их участником. На планерках создается доверительная обстановка, в которой каждый педагог МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург может откровенно высказать свое мнение по вопросам организации работы. Обсуждаются возникшие проблемы и намечаются пути их решения, вносятся предложения по улучшению условий работы, происходит обмен мнениями, проводится анкетирование, позволяющее оценить уровень социально-психологической адаптации. Подобное мероприятие даст возможность каждому сотруднику быть услышанным и почувствовать свою значимость.

После бесед и проведения планерок директор школы анализирует результаты и знакомится с отчетами нового сотрудника, где составляется

план мероприятий для устранения факторов, мешающих успешной адаптации.

В результате постоянных и систематических контактов директора школы с новым сотрудником, он и его коллектив делают вывод об успешности процесса адаптации по определенным показателям:

- работа для сотрудника стала привычной, т.е. не вызывает чувства напряжения, страха, неуверенности;
- получен необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы, - подтверждением этому является успешно пройденная аттестация;
- поведение соответствует установленным требованиям;
- у нового сотрудника выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой;
- успех в работе проецируется на ощущение жизненного успеха;
- установлены дружеские связи с некоторыми членами коллектива и ровные отношения с группой.

Подобная программа может стать эффективной для организаций с развитой системой наставничества. Директору школы, ответственному за успех этой программы, необходимо хорошо разбираться в специфике трудовой деятельности, четко осознавать цели и задачи организации, обладать психологическими знаниями, завоевывать доверие работников.

4. Другая рекомендация по совершенствованию кадровой политики в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург, которая позволит заинтересовать молодых сотрудников, а также изменить взгляд уже работающего персонала школы на повышение квалификации.

Педагогический персонал МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург не имеет четкого представления о возможностях карьерного роста и продвижения в образовательном учреждении. Хотя карьерный рост является основой мотивов, побуждающих педагогов к эффективной работе в школе, т.к. он позволяет максимально реализовать потенциал сотрудников.

Политику в области управления карьерой должны разрабатывать специалисты Департамента образования Администрации г. Екатеринбург, т.к. она предназначена для выявления приоритетов в области управления карьерой, методов планирования карьеры, планирования преемственности руководства (т.е. формирование кадрового резерва).

Школа имеет ограниченную организационную структуру, поэтому, чем выше к вершине, тем меньше должностей и возможностей продвижения перспективных работников. На основании этого рекомендуется сформировать внедолжностное направление карьеры для перспективных педагогических кадров.

Внедолжностная карьера является системой закрепления и развития перспективного персонала образовательного учреждения посредством статусно-доходного продвижения вне административной иерархии. Иными словами, сотрудник получает признание, более высокое место в организационной среде, денежное вознаграждение, но при этом остается на своей должности.

Ниже представлена программа внедолжностной карьеры для педагогических работников МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург (рис. 11).

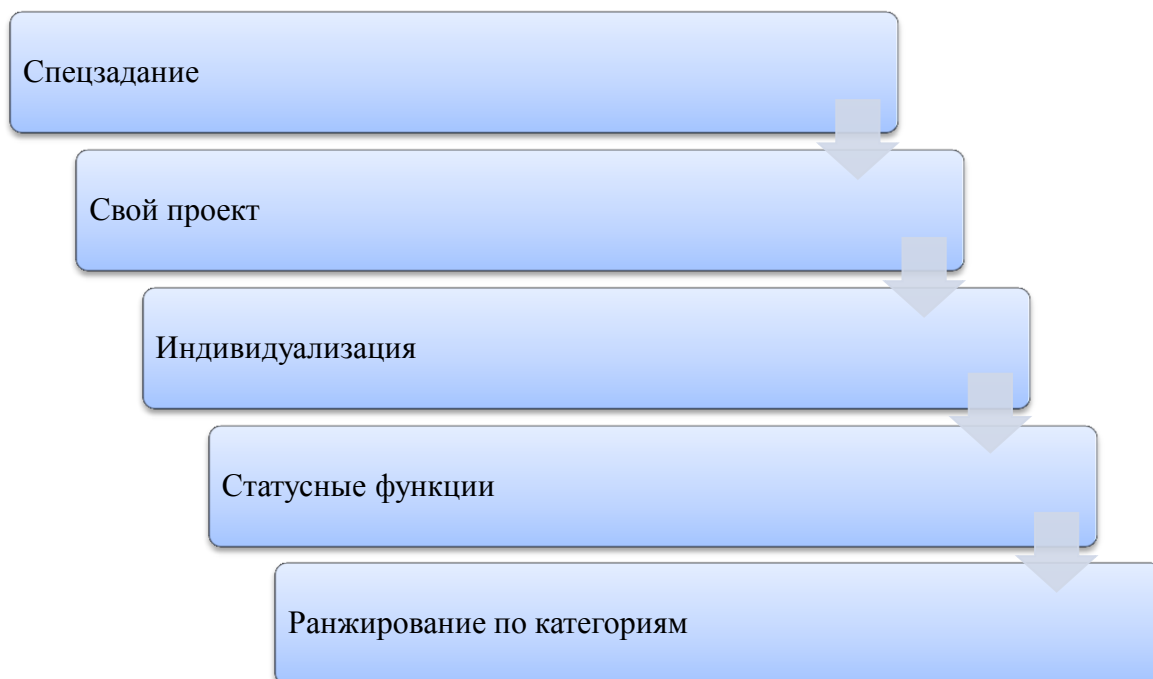


Рис. 11. Программа внедолжностной карьеры для педагогических работников МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург

Этапы внедолжностной карьеры в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург:

1. Спецзадание - предложение сотруднику возглавить временную целевую группу с выдачей денежного вознаграждения, т.е. фактическое положение сотрудника сопоставляется с руководителем, предоставляется возможность дополнительного заработка. Аналогичная ситуация касается участников целевой группы.

2. Проект - реализация собственного проекта педагогом и под собственным руководством. Проекты позволяют выделить работника в организационной среде, прибавляют статус и доход.

3. Индивидуализация - определение служебной функции работника на основании его склонностей и индивидуальных особенностей, жизненной позиции и условий работы.

4. Статусные функции - придание новых функций существующей должности, что позволяет повысить статус работника, например, кураторство. В данном случае можно подчеркнуть особую ответственность, значимость работника, может быть связано с повышением заработной платы.

5. Ранжирование по категориям - введение специфических рангов (в данном случае, категории педагогических работников). Каждому рангу (категории) придаются отличительные особенности: оплата труда, льготы, условия работы.

6. Корпоративные состязания - организация и проведение внутреннего конкурса для выявления лучшего сотрудника по некоторым показателям. Призовое место - высокое публичное признание качеств и достижений сотрудника школы, которые были оценены руководством не в полной степени.

7. Резерв - самовыдвижение на более престижные вакансии образовательного учреждения. В случае, если руководство образовательного учреждения реально рассматривает самовыдвигаемого работника в качестве реального кандидата на новую должность, то уже в дальнейшем самостоятельно обозначает его продвижение и признание и официально включает в резерв на повышение. Повышение в должности может рассматриваться и в качестве перехода на новую должность в Департамент образования Администрации г. Екатеринбург.

8. Ролевое структурирование - это важный фактор продвижения сотрудника в образовательном учреждении. Например, должность может быть незначительной, а фактическая роль работника для организации значимой. Например, завуч, он занимается составлением расписания, отпусков и другими оргвопросами в школе, поэтому с ним пытаются выстроить хорошие отношения все сотрудники школы.

9. Путевка на «Олимп» - это самая высшая форма внедолжностной карьеры (включение сотрудника в управленческую команду).

И все же самой высшей формой внедолжностной карьеры является включение работника в управленческую команду. Находясь на той же должности, он сразу приобретает гораздо большее влияние, значение в организации, а значит, и возможность для внеформального статуса и удовлетворения своим положением в организации. Но и в рамках управленческой команды тоже есть возможность продвижения: получение какой-то внутрикомандной роли, например, проблематизатора, постановщика.

Применение вышеперечисленных направлений внедолжностной карьеры в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург позволит оптимизировать ресурсы образовательного учреждения и повысить мотивацию сотрудников.

Проведем оценку социальной и экономической эффективности предложенных автором рекомендаций по совершенствованию кадровой политики МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург (табл. 8).

Таблица 8

**Социальная и экономическая эффективность рекомендаций по
совершенствованию кадровой политики МАОУ СОШ №4 г.
Екатеринбург**

| Проблема | Мероприятие | Расходы | Эффект |
|---|------------------------------------|--|---|
| Несоответствие ресурсов (кадровых, материально - технических, финансовых, и т. д.) социальному заказу – старение кадров | Система адаптации / наставничество | Доплата наставнику: 5 тыс. руб. x 1 чел. x 12 мес. = 60,0 тыс. руб. Взносы во внебюджетные фонды: 60 тыс. руб. x 30 % x 1 чел. = 18,0 тыс. руб. Учебно-методическая литература: 2,0 тыс. руб. x 12 мес. = 24,0 тыс. руб. Итого: 102,0 тыс. руб. | Привлечение в штат школы молодых и энергичных специалистов, их удержание. Обновление коллектива школы. |
| Существует проблема кадрового обеспечения - их стимулирования и готовности к решению современных профессиональных задач | Внедолжностная карьера | Затраты на организацию конкурсов и соревнований (призовой фонд, аренда оборудования и т.п.) – 50,0 тыс. руб. Затраты на расходные материалы: 500 руб. / уп. x 5 уп. = 2500 руб. 2500 руб./ед. x 3 ед. = 7500 руб. Фонд оплаты труда сотрудникам Итого: 85,0 тыс. руб. | Повышение заинтересованности в педагогической деятельности сотрудников школы, в повышении квалификации, умений, знаний и навыков для продвижения по карьерной лестнице. |

Окончание таблицы 8

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | Улучшение образовательного процесса и качества образования. |
| Материально-технические условия учреждения препятствуют привлечению молодых сотрудников, способных организовать наиболее современную и интересную деятельность детей | Улучшение материально-технической базы школы | Расходы на обновление материально-технической базы школы – новые компьютеры и оргтехника для дополнительного образования детей – 100,0 тыс. руб. Итого: 100,0 тыс. руб. | |
| Отсутствие корпоративной культуры в школе | Улучшение корпоративной культуры | - | Повышение сплоченности педагогического коллектива школы |
| Преобладание традиционных, устаревших подходов в мотивации педагогов | Методы нематериальной мотивации | - | Повышение заинтересованности сотрудников в улучшении педагогической деятельности. Повышение статуса учителя. |
| Итого: | | 287,0 тыс. руб. | - |

Доплата за наставничество в школе будет предусмотрена в размере 5,0 тыс. руб. ежемесячно. Исходя из расчетов, проведенных в табл. 4 содержание одного наставника МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург обойдется в 102,0 тыс. руб. в год. Единовременные затраты на внедрение мероприятия составят 24,0 тыс. руб. (затраты на приобретение учебно-методической литературы).

По распоряжению руководства Департамента образования г. Екатеринбург на проведение конкурсов среди сотрудников организации

ежегодно выделяется не более 50,0 тыс. руб. На оплату труда работникам, ответственным за организацию и проведение конкурсов среди сотрудников организации выделяется 25,0 тыс. руб. Таким образом, для формирования системы внедолжностной карьеры в МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург потребуется 85,0 тыс. руб.

В целом на организацию и проведение мероприятий по совершенствованию кадровой политики МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург потребуется 287,0 тыс. руб.

Авторские мероприятия позволят улучшить климат в коллективе школы, привлечь молодых сотрудников (т.е. обновить коллектив), повысить заинтересованность педагогов в своей работе.

Выводы по второй главе.

1. Муниципальная кадровая политика в сфере среднего общего образования в г. Екатеринбург развивается и совершенствуется, о чем свидетельствует увеличение количества образовательных учреждений, учеников, а также количества педагогических работников в школах (большинство педагогов имеют высшее профильное образование, высшую квалификационную категорию, но при этом возраст старше среднего).

2. Для совершенствования муниципальной кадровой политики в г. Екатеринбург в сфере среднего общего образования Администрацией г. Екатеринбург приняты следующие нормативно-правовые акты: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 31.10.2016 № 2166 «Об утверждении Муниципальной программы «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017 - 2020 годы», Распоряжение Департамента образования

Администрации города Екатеринбурга от 21.11.2018 № 3034/46 «О муниципальном проекте «Эффективная школа».

3. Кадровая политика МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург реализуется для достижения таких целей как: обеспечение всех участков трудовой деятельности квалифицированными специалистами и достижение максимального эффекта использования интеллектуально-кадрового потенциала трудовых ресурсов, их сохранение и приумножение.

4. Кадровая политика школы частично соответствует муниципальной кадровой политике г. Екатеринбург в сфере среднего общего образования: в школе не реализуются такие направления муниципальной кадровой политики в сфере среднего общего образования как спортивные и профессиональные соревнования среди педагогов, социологические исследования по выявлению профессиональных предпочтений, конкурсы профессионального педагогического мастерства среди педагогов.

5. В ходе исследования выявлены проблемы кадровой политики школы, которые требуют безотлагательного решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Муниципальная кадровая политика является совокупностью принципов, методов и форм организационного механизма, который направлен на выработку целей и задач, способствующих сохранению, укреплению и развитию кадрового потенциала муниципального органа власти.

Сущность муниципальной кадровой политики заключается в организованной работе с персоналом согласно концепции социально-экономического развития конкретного муниципального образования.

Ключевыми задачами муниципальной кадровой политики являются: привлечение населения к участию в социально-экономических реформах; обеспечение непрерывного совершенствования и обновления кадров в муниципальном управлении.

Особенности муниципальной кадровой политики в сфере образования: узкий круг источников поиска сотрудников; слабая адаптация сотрудников; обязательная аттестация всех педагогических работников.

Муниципальная кадровая политика в сфере среднего общего образования в г. Екатеринбург развивается и совершенствуется, о чем свидетельствует увеличение количества образовательных учреждений, учеников, а также количество педагогических работников в школах (большинство педагогов имеют высшее профильное образование, высшую квалификационную категорию, но при этом возраст старше среднего).

Для совершенствования муниципальной кадровой политики в г. Екатеринбург в сфере среднего общего образования Администрацией г. Екатеринбург приняты следующие нормативно-правовые акты: Постановление Администрации города Екатеринбурга от 31.10.2016 №

2166 «Об утверждении Муниципальной программы «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017 - 2020 годы», Распоряжение Департамента образования Администрации города Екатеринбурга от 21.11.2018 № 3034/46 «О муниципальном проекте «Эффективная школа».

Кадровая политика МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург реализуется для достижения таких целей как: обеспечение всех участков трудовой деятельности квалифицированными специалистами и достижение максимального эффекта использования интеллектуально-кадрового потенциала трудовых ресурсов, их сохранение и приумножение.

Кадровая политика школы частично соответствует муниципальной кадровой политике г. Екатеринбург в сфере среднего общего образования: в школе не реализуются такие направления муниципальной кадровой политики в сфере среднего общего образования как спортивные и профессиональные соревнования среди педагогов, социологические исследования по выявлению профессиональных предпочтений, конкурсы профессионального педагогического мастерства среди педагогов.

В ходе исследования выявлены проблемы кадровой политики школы, которые требуют безотлагательного решения.

Для совершенствования муниципальной кадровой политики в сфере среднего общего образования г. Екатеринбурга (на примере МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург) рекомендуется: улучшить материально-техническую базу для привлечения молодых сотрудников, способных организовать наиболее современную и интересную деятельность детей; улучшить корпоративную культуру школы для воспитания ответственности у каждого педагога за результат своей работы; применять нематериальные формы мотивации; разработать и реализовать программу адаптации молодых специалистов (внедрить наставничество); внедрить в деятельность школы систему внедолжностной карьеры.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) [Электронный ресурс] // режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ (ред. от 30.10.2018) // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. О муниципальной службе в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 02.03.2007 N 25-ФЗ (ред. от 30.10.2018) // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018) // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» [Электронный ресурс]: постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. О федеральной целевой программе «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2014 - 2020 гг. [Электронный ресурс]: постановлением Правительства РФ от 21.05. 2013 г. № 424. // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки [Электронный ресурс]: указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 г. № 599 // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8. О приоритетном национальном проекте «Образование» [Электронный ресурс]: протокол заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 03.09.2018 г. №10 // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

9. О федеральном проекте «Учитель будущего» [Электронный ресурс]: протокол заседания президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 18.12.2018 г. №20 // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

10. Об особенностях государственной гражданской службы Свердловской области [Электронный ресурс]: Закон Свердловской области от 15.07.2005 г. №84-ОЗ (ред. от 24.09.2018 г.) // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

11. Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области [Электронный ресурс]: Закон Свердловской области от 29.10.2007 г. №136-ОЗ (ред. от 07.12.2017 г.) // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

12. Устав Свердловской области [Электронный ресурс]: Закон Свердловской области от 23.12.2010 г. №105-ОЗ (в ред. от 24.09.2018 г.) // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

13. Об образовании в Свердловской области [Электронный ресурс]: Закон Свердловской области от 15.07.2013 г. № 78-ОЗ // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

14. О государственной программе Свердловской области «Развитие системы образования в Свердловской области до 2024 г.» [Электронный ресурс]: постановление Правительства Свердловской области от 20.12.2017 № 919-ПП // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

15. Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности образования и науки» в Свердловской области на 2013-

2018 годы [Электронный ресурс]: постановление Правительства Свердловской области от 26 февраля 2013 года № 223-ПП// Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

16. О резерве управленческих кадров Свердловской области [Электронный ресурс]: указ Губернатора Свердловской области от 25.10.2010 г. №941-УГ (ред. от 27.11.2014 г.). // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

17. Об итогах социально-экономического развития муниципального образования «город Екатеринбург» за 2017 год [Электронный ресурс]: постановление Администрации города Екатеринбурга от 06.04.2018 № 674 // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

18. Об утверждении Муниципальной программы «Развитие системы общего образования в муниципальном образовании «город Екатеринбург» на 2017 - 2020 годы [Электронный ресурс]: постановление Администрации города Екатеринбурга от 31.10.2016 № 2166 // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

19. О муниципальном проекте «Эффективная школа» [Электронный ресурс]: распоряжение Департамента образования Администрации города Екатеринбурга от 21.11.2018 № 3034/46 // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

20. Алексеева Е.Е. К вопросу о кадровой политике в муниципальной службе // [Текст]: В сборнике: Открытая инспекция труда Сборник материалов Международной научно-практической конференции. г. Москва – 2016. –

С. 68-73.

21. Астахов Ю.В. Муниципальная кадровая политика: тенденции разработки и реализации // [Текст]: В сборнике: Экономика. Общество. Человек: межвузовский сборник научных трудов Белгородский

государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Белгород, – 2018. – С. 161-165.

22. Астахов Ю.В. Сущность и содержание муниципальной кадровой политики // [Текст]: Управление городом: теория и практика, Белгород, – 2014. – № 1. – С. 44-49.

23. Астахов Ю.В. Теория и практика управления персоналом: [Текст]: учеб. пособ., Белгород, – 2014. – 280 с.

24. Аюшеева Н.Б. Государственная кадровая политика как фактор динамического развития муниципального образования // [Текст]: В сборнике: Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности: Материалы IV Международной научно-практической конференции, посвященной 10-летию открытия первого в Бурятии кабинета медико-социальной помощи в поликлиническом звене. Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления., Улад-Удэ, – 2015. – С. 31-32.

25. Васильева О.В. Кадровая политика в вопросах подбора, расстановки, перемещения кадров муниципального образования // [Текст]: Стратегия устойчивого развития регионов России., г. Москва, – 2018. – № 1. – С. 233-236.

26. Веснин В.Р. Управление персоналом. [Текст]: Теория и практика: учеб. пособ., Москва, – 2014. – 250 с.

27. Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба./ Л.С.Вечер – Минск: Выш. шк., 2013. – 352 с.

28. Вихляева К.Е. Кадровая политика в сфере муниципальной службы // [Текст]: В сборнике: Актуальные вопросы развития современного общества: Сборник научных статей 7-й Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 32-35.

29. Головина А.В., Павлова А.В., Белостоцкий А.А. Кадровая политика как фактор мотивации труда в деятельности региональных и муниципальных служащих // [Текст]: В сборнике: Будущее науки – 2016– Сборник научных статей 4-й Международной молодежной научной конференции: в 4-х томах. Ответственный редактор Горохов А.А., г. Омск, – 2016. – С. 103-107.

30. Давыдова А.А. Муниципальная кадровая политика и механизмы ее реализации // [Текст]: В сборнике: Модернизация российской экономики. Прогнозы и реальность: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции., г. Москва, 2017. – с. 233-240.

31. Жихарев К.Л. Муниципальная кадровая политика: особенности разработки и реализации // [Текст]: Российский экономический интернет-журнал., Спб – 2018. – № 1. – С. 12-20.

32. Захаров Н.Л. Организационное поведение государственных служащих. [Текст]: / Н.Л.Захаров , М.: Инфра-М, 2017. – 237 с.

33. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика как стратегическая задача в системе государственного и муниципального управления // [Текст]: В сборнике: Саяпинские чтения: сборник материалов круглого стола. 2017. – с. 82-89.

34. Иванова Л.Л. К вопросу о муниципальной кадровой политике // [Текст]: В сборнике: Местное самоуправление и муниципальное управление в России: состояние, проблемы, перспективы Материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Пермский филиал., Спб., – 2017. – С. 43-48.

35. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. [Текст]: / А.Я. Кибанов., М.: Инфра-М, – 2015. – 447 с.

36. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. [Текст]: / А.Я. Кибанов., М.: Инфра-М, –2015. – 283 с.

37. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., доп. и перераб. М., 2015. – 300 с.

38. Колтунова Ю.И. Кадровая политика муниципального учреждения // [Текст]: В сборнике: Динамика социальной трансформации российского общества: региональные аспекты Материалы V Тюменского международного социологического Форума., г.Тюмень – 2017. – С. 637-640.

39. Лапшин М.М. Кадровая политика в системе муниципального управления // [Текст]: В сборнике: Конкурентоспособность территорий Материалы XX Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов. В 8-ми частях. Ответственные за выпуск Я.П. Силин, Е.Б. Дворядкина. –2017. – С . 75-78.

40. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации: учеб. пособие. [Текст]: /Е.П. Пархимчик ., Минск: ГИУСТ БГУ, –2015. – 128 с.

41. Петрова М.А. Муниципальная кадровая политика // [Текст]: В сборнике: Научные изыскания и поисковые исследования в условиях современных вызовов отечественного и мирового хозяйства –2016. – С. 34-37.

42. Ревякин М.Н. Инновационно-кадровая политика в системе государственного и муниципального управления и особенности ее реализации // [Текст]: Актуальные проблемы экономики, социологии и права., Москва, – 2016. – № 1. – С. 67-69.

43. Самодинский К.А. Совершенствование механизмов подготовки кадров и управления долгосрочной кадровой политикой на муниципальном уровне // [Текст]: В сборнике: Общество в эпоху перемен: современные парадигмы управления Материалы Международной научной

конференции. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. 2016. – С. 84-90.

44. Селиверстов А.А., Шевченко Е.А. Кадровая политика в системе муниципальной службы // [Текст]: В сборнике: Государственный, муниципальный и хозяйственный менеджмент: состояние и пути совершенствования: III региональная научно-практическая конференция. – 2017. – С. 151-153.

45. Сергачев В.А. Кадры как мерило качества работы государства // [Текст]: Белгородское бизнес-обозрение. – 2013. – № 2. – С. 85-90.

46. Страхова Е.Г. Кадровая политика и кадровое обеспечение муниципального образования // [Текст]: Международный научно-исследовательский журнал. – 2012. – № 7-2 – С. 83-84.

47. Теплов А.В., Колокольчикова Е.В. Политика государства в сфере кадрового менеджмента на примере государственных и муниципальных органов власти // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Политология. – 2016. – № 2. – С. 66-77.1

48. Тимофеева А.И. Формирование кадровой политики современного образовательного учреждения // [Текст]: Кадровая политика., г. Москва, – 2016. – №4. – С. 157-159.

49. Умникова Е.Л., Лопатюк Н.А. Кадры решают все: муниципальная кадровая политика в системе общего образования Екатеринбурга // [Текст]: Народное образование., Екатеринбург, – 2015. – № 6. – С. 11-17.

50. Уржа О.А., Малкерова Л.Л. Современная муниципальная кадровая политика // [Текст]: Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 1-2 – С. 485-493.

51. Фролова Е.В. Задачи кадровой политики в области образования на муниципальном уровне // [Текст]: Материалы Афанасьевских чтений. – 2017. – № 5. – С. 234-236.

52. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов./ В.В. Черепанов., М., – 2017. – 320 с.

53. Шамарова Г.М. Государственная и муниципальная служба./ Г.М. Шамарова., М.: Инфра-М, 2017. – 208 с.

54. Отчет об аттестации педагогических работников РФ. // Режим доступа: <https://base.garant.ru/> (дата обращения 03.02.2019г.)

55. Отчет о деятельности МАОУ СОШ №4 г. Екатеринбург за 2016 - 2018 гг. // Режим доступа: <http://школа64.екатеринбург.рф> (дата обращения 03.02.2019 г.)